



RÉPUBLIQUE DU BURUNDI



Ministère de la Fonction Publique,
du Travail et de l'Emploi

Rapport de résultats 2017

**APPUI COMPLÉMENTAIRE À LA
FORMATION PROFESSIONNELLE ET
TECHNIQUE (ACFPT)**

BDI 1307811

BURUNDI



Table des matières

TABLE DES MATIERES	2
ACRONYMES	4
1. APERÇU DE L'INTERVENTION	6
1.1 FICHE D'INTERVENTION	6
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE	7
1.3 AUTO EVALUATION DE LA PERFORMANCE	7
1.3.1 <i>Pertinence</i>	7
1.3.2 <i>Efficacité</i>	7
1.3.3 <i>Efficiency</i>	8
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	8
1.4 CONCLUSIONS	9
2 MONITORING DES RESULTATS	10
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	10
2.1.1 <i>Contexte général</i>	10
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	10
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	11
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	11
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	13
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	13
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	15
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	16
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	17
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	17
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	18
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	19
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	23
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	23
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	24
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	26
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3	29
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	29
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	31
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	31
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4	38
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	38
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	39
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	40
3 THEMES TRANSVERSAUX	41
3.1 GENRE	41
3.2 ENVIRONNEMENT	41
4 GESTION DES RISQUES.....	42

5	PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	45
5.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES	45
5.2	RECOMMANDATIONS	45
5.3	ENSEIGNEMENTS TIRES	45
6	ANNEXES.....	47
6.1	CRITERES DE QUALITE	47
6.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	50
6.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR	52
6.4	APERÇU DES MORE RESULTS	56
6.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	57
6.6	NOTE DE REORIENTATION OCT. 2017	59

Acronymes

AEP	Appui à l'Enseignement Professionnel
AFPT	Appui à la Formation Professionnelle et Technique
ACFPT	Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique
AMP	Attribution des Marchés Publics
ANO	Avis de non Objection
AO	Appel d'Offre
APEFE	Association pour la Promotion de l'Éducation et la Formation à l'Etranger
AP	Accompagnateur Provincial
APC	Approche par compétence
AT	Assistant Technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BEET	Bureau d'Etudes de l'Enseignement Technique
BIF	Francs Burundais
CDCTP	Centre de Développement des Compétences Techniques et Professionnelles
CEM	Centre d'Enseignement des Métiers
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CFPP	Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel
CGMP	Cellule de Gestion des Marchés publics
CHASAA	Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat
COGES	Comité de Gestion des centres
COPI	Cellule d'Orientation – Partenariat — Insertion
CP	Centre Pilote
CSUB	Convention de subside
CT	Conseillers Techniques de départements
CTB	Agence belge de développement
DAO	Dossiers d'Appel d'Offre
DG	Directeur Général
DET	Département de l'Enseignement Technique
DDCTP	Département du Développement des Compétences Techniques et Professionnelles
DEMFP	Département de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
DGEMFPA	Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
DGD	Direction Générale au Développement
DNCMP	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
DPE	Directeur provincial de l'enseignement
DCE	Directeur communal de l'enseignement
EAC	East African Community
ECOFO	Ecole fondamentale
ETFP	Enseignement technique et formation professionnelle
ENABEL	Agence belge de développement
ETS	Ecole Technique Secondaire
FCE	Fond Commune Education
FT	Fiches Techniques (Générales, Ressources & Processus)
LGS	Logiciel de Gestion scolaire

MEBSRS	Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire et de la Recherche Scientifique
MeO	Mise en Œuvre
MFPTM	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi
M & E	Monitoring et évaluation
OF	Offre de Formation
PAC	Plan d'Acquisition de Compétence
PACon	Planification Annuelle Consolidée
PIC	Plan Indicatif de Coopération
PSDEF	Plan Sectoriel de Développement de l'Éducation et de la Formation
RAFI	Responsable Administratif et Financier
RH	Ressources Humaines
RT	Référent Technique
SMCL	Structure mixte de Concertation Locale
TDR	Termes De Référence
TIC	Techniques d'Information et de Communication
UAP	Unité d'Appui Pédagogique

1. Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique (ACFPT)
Code de l'intervention	BDI 13 078 11
Localisation	Burundi
Budget total	6.000.000 €
Institution partenaire	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi
Date de début de la Convention spécifique	22/10/2014
Date de démarrage de l'intervention/SMCL d'ouverture	12/03/2015
Note de réorientation stratégique ACFPT	Octobre 2017
Date prévue de fin d'exécution	48 mois
Date de fin de la Convention spécifique	21/10/2019
Groupes cibles	Les formateurs et gestionnaires des CEM prioritaires, les conseillers techniques, les apprenants et lauréats de ces écoles.
Impact	Des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale sont acquises par les jeunes et les adultes.
Outcome	L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance des centres ciblés est consolidée
Outputs	R1 Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel des 13 centres prioritaires ciblés sont renforcés
	R2 La qualité de la formation et la performance sont améliorées
	R3 Différents mécanismes et modèles d'insertion sont développés et testés
	R4 La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les CEM ciblés
Année couverte par le rapport	2017

1.2 Exécution budgétaire

Exécution budgétaire ACFPT					
	Bugdet	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes	Anné couverte par le rapport(n)		
Total	6 000 000	2016 : 180.266,54 2015 : 29.292,84 TOTAL: 209.559,38	829 989	4 960 451	17%
Output 1	1 250 000	103 263,38	269 514,07	877 222,55	30%
Output 2	737 000	0,00	85 844,07	651 155,93	12%
Output 3	710 500	0,00	108 370,42	602 129,58	15%
Output 4	2 460 000	53 071,37	219 078,05	2 187 850,58	11%
Réserve	97 064	0,00	0,00	97 064,00	0%
frais généraux	745 436	53 224,63	147 182,77	545 028,60	27%

1.3 Auto evaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	B

Sur base des recommandations de l'évaluation à mi-parcours (MTR), il est apparu nécessaire d'abandonner la logique d'appui en pôles structurants (centres pilotes et centres satellites) et de resserrer/concentrer la planification des appuis sur 13 centres de référence capables, en lien avec les appuis ACFPT, d'atteindre rapidement un niveau de performance et d'autonomisation significatif en fin de projet. Les efforts ont donc été concentrés sur base d'un potentiel endogène favorable permettant d'envisager des « quicks results » en phase réaliste avec la temporalité du projet ACFPT (fin de la durée opérationnelle actuelle du projet en juin 2019).

Par sa priorisation d'appuis sur les Centres d'Enseignement des Métiers (CEM) et les perspectives d'adéquation formations – emplois, le projet ACFPT est en total alignement tant avec les plans de développement socioéconomiques et formatifs, des partenaires, qu'avec ceux des autres bailleurs (par exemple les groupes de travail sur le PTE (plan de transition de l'éducation)).

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

Le projet ACFPT concentre actuellement son intervention en favorisant l'appropriation et la redevabilité des parties prenantes par la mise en œuvre des actions suivantes :

- La professionnalisation des acteurs clés des Centres de Formation (Directeur Technique et Pédagogique, Cellule d'Insertion) est progressivement améliorée via un accompagnement renforcé.

- Un coaching des Directions est progressivement mis en place par les Assistants techniques régionaux (ATR) pour une planification opérationnelle et financière dans le cadre des Conventions de Subsidés.
- La redevabilité des parties prenantes est renforcée par la mise en place d'un plan de performance permettant de rendre compte qualitativement et quantitativement des résultats obtenus grâce à l'appui technique et financier d'ACFPT.
- Le renforcement ponctuel des capacités et compétences techniques et pédagogiques est mis en œuvre au bénéfice des formateurs.
- Un modèle de gestion économique et pédagogique des UAP est mis en place dans chaque centre pour davantage de transparence dans l'affectation des recettes et bénéfiques en faveur d'une autonomisation croissante des centres.

Ces divers aspects combinés aux recentrages stratégiques et organisationnels qui ont été validés en Q4 2017 permettent de réels gains d'efficacité.

Étant donné que les décisions modifiant profondément les actions du projet sont relativement récentes, nous évaluons l'efficacité à « B ».

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	C

La crise de 2015 et les diverses réorientations stratégiques et opérationnelles ont impacté négativement la cohérence longitudinale des appuis. Inévitablement, des pertes d'efficacité sont induites par ces modifications d'importance.

Le projet ACFPT et la Représentation Burundi n'étant pas restés passifs face à ces états de fait, il est raisonnable de penser que la mise en œuvre depuis Q4 2017 des principes de la « *Note d'actualisation et de consolidation stratégique du projet ACFPT -10/2017* » vont permettre de reconcentrer les efforts de l'intervention tant en termes d'efficacité que d'efficacité.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

En se centrant sur la logique d'ACFPT, (expérimentation dans 13 centres pilotes), en soulignant que le partenariat reste réel et que dans les appuis aux 13 centres il y a l'implication permanente des acteurs terrain tant dans la conception, la mise en place que dans le déploiement des appuis de pilotage, de pédagogie, ou d'insertion, nous proposons la cote « B ».

Cette note reflète les perspectives d'appropriation et de durabilité pour ces treize centres. Les partenaires ayant entamé l'élargissement de l'emploi des outils (processus de formation, manuels et outils de formation, stratégie et impératifs de gestion) aux autres centres et personnels, cette note se base également sur une perspective de pérennisation de l'ensemble outils qui ont été créés avec de réelles perspectives de mises en œuvre élargies aux autres CEM.

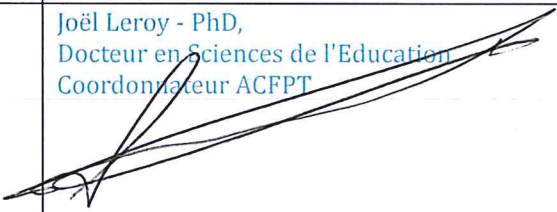
1.4 Conclusions

L'année 2017 a été marquée par la clôture du projet AFPT (fin opérationnelle août 2017) et la réorientation stratégique du projet ACFPT à partir du mois d'oct. 2017 dans une optique de gain d'efficacité et d'efficience.

Cette réorientation a notamment consisté à recentrer les opérations sur 13 CEM de référence et 20 filières pertinentes en adéquation formation emploi (cfr. **Annexe 6.6**), pour lesquels l'ensemble des appuis sont mis en cohérence :

- Stratégie de mobilisation conjointe des processus de gestion (pilotage des CEM), des matériaux pédago-didactique de qualité, et d'infrastructures et équipements en phase avec les besoins et les adéquations formation emploi ;
- Gestion stratégique et opérationnelle en partenariat rapproché public-privé avec les acteurs locaux participant au comité de gestion du centre (COGES), ce qui a notamment renforcé la collaboration, la redevabilité et la transparence dans la gestion des financements (convention des subsides) ;
- Mise en pratique de postures de formateur lors des formations des apprenants et de postures d'entrepreneur pour les apprenants en préparation de leur insertion comme lauréats des CEM.

Il est important en termes de durabilité de garder à l'esprit qu'ACFPT s'inscrit dans des actions d'expérimentation. La capitalisation et les pistes futures en matière de généralisation des outils et processus sont à l'ordre du jour des prochains mois.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution ENABEL
	Joël Leroy - PhD, Docteur en Sciences de l'Education Coordonnateur ACFPT 

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

- Le pays reste impacté par la crise sociopolitique de 2015. Les trois premiers trimestres 2017 ont été marqués par une dégradation progressive des indicateurs de l'économie burundaise. Le manque de devises a un impact direct sur les capacités d'approvisionnement énergétique et des pénuries très importantes de carburant sont observées. Le niveau global des importations se contracte et l'activité économique déjà très atone, marque un net ralentissement.
- Les niveaux d'inflation observés en mars et avril 2017 flirtant avec les 20% sur une base annuelle, nécessitent de se focaliser sur les filières d'emploi relativement résilientes et peu influencées par la situation économique globale.
- L'inadéquation entre l'offre de formation des CEM et les besoins de l'économie burundaise a été pointée à différentes reprises. L'étude socio-économique réalisée province par province en 2013 par le projet AFPT avait déjà permis d'objectiver les tendances futures du marché de l'emploi, en particulier pour ce qui concerne les postes de travail accessibles au public cible peu qualifié issu des CEM. Des documents nationaux de référence telle la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) réalisée en 2014 avec le soutien du PNUD, ont largement confirmé les hypothèses retenues par le projet ACFPT.
- A côté de la Belgique, petit à petit, le nombre d'acteurs qui se penchent sur la formation technique et professionnelle du Burundi augmente. Cependant dans ce contexte de crise profonde les besoins sont énormes et le secteur de la formation technique et professionnelle celle-ci reste un des parents pauvres des appuis.

2.1.2 Contexte institutionnel

- A plus de deux ans du début de la crise, les différentes initiatives de médiation ou de réconciliation n'ont pas porté leurs fruits et la situation politique s'est enlisée.
- Avec le départ de plusieurs projets et bailleurs extérieurs et la situation de politique intérieure, le fonctionnement des services publics est de plus en plus contraint et les perspectives de réformes structurelles s'éloignent.
- Tout comme les autres services publics, les instances de tutelle de la FTP (Formation Technique et Professionnelle) s'en trouvent affectées. En effet, le fonctionnement de ces instances est lourdement impacté à la fois au niveau des mécanismes de planification, de supervision et de coordination, ainsi qu'au niveau de l'exécution et du fonctionnement quotidien.
- Il faut souligner qu'au niveau de l'organisation de l'enseignement FTP, des progrès ont été réalisés dans la mise en place de textes réglementaires fixant le développement des curricula de l'enseignement FTP, les structures de formation, les conditions d'accès, l'articulation et la mise en œuvre des curricula.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

La suspension, fin 2015, des SMCL et des mécanismes de cogestion a donné naissance à un nouveau mécanisme de concertation (sans pouvoir de décision) intitulé Comité de Concertation Technique. Ce mécanisme de concertation technique avec les responsables techniques du Ministère de référence et les représentants du secteur privé a été activé à la fin 2016. Un deuxième CCT a réuni les représentants des partenaires et du projet en fin 2017. Le projet ACFPT doit organiser des réunions du CCT de façon plus régulière (3 à 4 fois par an), étant donné que les mécanismes de coordination et de supervision au niveau ministériel sont quasiment absents (les remontées d'information des Pools Techniques de Conseillers vers la Direction Générale sont profondément lacunaires sans que l'intervention du projet ACFPT soit rendue possible à ce niveau).

En ligne avec les recommandations de la revue à mi-parcours, les Pools Techniques de Conseillers (des départements impliqués de la DGEFTP) seront réduits à un maximum de 2 membres positionnés sur chacun des résultats.

- Ils seront mobilisés seulement en fonction des besoins par chaque résultat d'ACFPT.
- Ils participeront aux missions de terrain jugées indispensables et/ou à la mise en œuvre de produits nouveaux.
- Ils contribueront aux Cercles de Qualité préconisés par la Revue mi-parcours d'ACFPT qui seraient mis en place pour tirer les enseignements issus des problèmes et succès enregistrés dans les Centres de formation appuyés.

La réorientation stratégique ACFPT- oct. 2017 (Cfr. Note en **Annexe 6.6**): Cette réorientation stratégique a impacté fortement le déroulement de l'opérationnalisation du projet. Une dynamique renouvelée de capitalisation des acquis antérieurs pertinents d'AFPT combinée à une stratégie de performance maximale au travers de l'appui à 13 centres de référence et de 20 filières en adéquation formation emploi et insertion a été mise en œuvre à partir de Q4 2017. Cette dynamique a bien sûr eu un effet direct sur certains indicateurs qui ont dû être revus puisque les cibles ont été recentrées, et sur le taux de réalisation.

2.1.4 Contexte HARMO

Le Plan Transitoire de l'Education (PTE)

Au cours de l'année 2017, le Ministère de l'Education et l'Unicef (chef de file du secteur depuis le retrait de la Belgique) ont réuni à maintes reprises les partenaires du secteur pour l'élaboration d'un Plan Transitoire de l'Education (PTE). Ce plan de transition à moyen terme (2018-2020), doit permettre au Burundi de concentrer ses efforts sur l'enseignement fondamental, de préserver les autres niveaux jusqu'à ce que le pays ait surmonté les turbulences actuelles et de préparer un plan sectoriel complet à la fin de la période. Ce plan servira également de support pour une requête de financement qui sera soumise au Partenariat Mondial pour l'Education pour un financement de 25,6 millions de dollars.

Les interventions de Enabel et du projet ACFPT dans l'écriture, par les partenaires et inter bailleurs du PTE ont permis une meilleure prise en compte des CEM dans ce texte essentiel. En effet, un volet de ce plan a pu être centré sur l'appui à donner aux CEM, en prenant certains axes d'action de l'ACFPT comme modèle des appuis prévus au sous-secteur EFTP.

Alignement

Les activités déployées par le projet ACFPT sont en alignement optimal sur les pistes de travail développées tant par les principaux bailleurs que par le ministère. Les liens étroits à créer entre pilotage, matériaux pédagogiques de qualité, formation, insertion et accueil des élèves dans des centres de formation performants en sont les principaux axes.

Harmonisation

Un travail de mise en commun et de capitalisation des actions de différents projets est en cours au niveau conjoint des partenaires et inter bailleurs bilatéraux et ONG. Divers ateliers de travail doivent se poursuivre en 2018 et ACFPT y joue son rôle de conseils techniques.

Partenariat PPP

Le partenariat avec le secteur privé au niveau national a été initié par le projet AFPT avant la crise de 2015. Il a permis de rassembler les parties prenantes (employeurs, syndicats, pouvoirs publics) autour de la ratification d'une Convention Cadre de Partenariat Public Privé. Celle-ci prévoit notamment la prise en compte des aspects suivants :

- Assurer l'adéquation entre la formation et les besoins de l'emploi au rythme de l'évolution technique et technologique ;
- Promouvoir l'insertion professionnelle des lauréats issus de l'EFTP ;
- Renforcer les capacités des formateurs et des acteurs du monde professionnel ;
- Tirer profit de l'expertise du monde professionnel dans l'encadrement de l'offre de formation.

Malgré la crise, le projet a su concrétiser la Convention Cadre PPP en renforçant et en stimulant son partenariat avec la CHASAA (Chambre Sectorielle Art et Artisanat). A travers un « Protocole d'Entente » ratifié en 2017 par les responsables des Centres de formation et les Représentants d'Artisans au niveau local, des accords de mutualisations et de synergies ont été conclus. Désormais, les Artisans sont sollicités par les Centres pour une expertise spécifique (transfert de compétence) et les Centres mettent à disposition leurs équipements lourds (mutualisation des équipements) au profit des Artisans locaux membres de la CHASAA.

L'implantation commerciale de Bujumbura en est aussi une parfaite illustration car elle a été organisée en Coopérative réunissant des actionnaires (Centres-Artisans-Artistes) issus du secteur Public et Privé. D'où son nom : *Coopérative Lumières des Centres de formation, Artisans et Artistes du Burundi* « COLUCAAB ». Le Contrat de concession est en cours de signature par le Ministre en vue de son opérationnalisation effective en début 2018.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

Résultats et indicateurs ajustés en fonction de la réorientation stratégique ACFPT- oct. 2017

O G	Impact
<p><i>Des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale et régionale sont acquises par les jeunes et les adultes.</i></p>	<p><i>Dans les 13 CEM ciblés, le taux moyen d'insertion et de revenu des apprenants lauréats augmentera sensiblement autour des centres appuyés.</i></p> <p><i>Des effets indirects induits par la capitalisation des processus (pilotage, stage, insertion) et des matériaux pédago-didactiques remédiés seront élargis par les partenaires et toucheront divers autres centres de formation du pays.</i></p>

Objectifs/ Résultats	Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2016 (N-1)	Valeur atteinte 2017 (N)	Cible finale	Observation	Sources de vérification	Qui + Moyens
OS : L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée.	1. Nombres d'apprenants qui ont terminé leur parcours de formation avec succès (F/G)	<u>Valeur 2013-2014</u> 369 filles - 626 garçons = 995 (dans 10 Centres Pilotes)	<u>Valeur 2015-2016</u> 446 filles - 515 garçons = 961 (dans 10 CP)	<u>2016-2017</u> = : Fille = 1198 Garçon = 1183 = 2381 (dans 10CP + 22CS)	2300 filles et garçons dans les 13 centres CEM appuyés	799 Lauréats ont été admis en 2017	Base de données des centres PLGS	Directeurs des centres Projet ACFT Accompagnateurs Provinciaux
	2. Les CEM appuyés ont augmenté leur niveau d'autonomie (mise en œuvre de leur propre plan de développement stratégique)	Absence de PS/PAO		6 PS/PAO	13 PS/PAO	Plan stratégique en cours de finalisation en fin 2017	Ateliers participatifs et inclusifs	Equipe des centres et Parties prenantes PP ATR Experts
	3. Les Programmes de formation sont révisés et l'offre de formation du niveau CEM dispensée est améliorée dans les 13 centres appuyés pour 2300 élèves	Pas de référentiel ni de feuille de route	Feuille de route 2016 et 14 draft de référentiels mis en œuvre dans les 10 CP appuyés Pas de référentiel évaluation	Feuille de route 2017 adaptée en 10/2017 + 14 draft de référentiels mis en œuvre 20 « kits » référentiels + fiches techniques en cours remédiation pédagogiques et contenus	Mise en œuvre de 20 référentiels métier/compétences/formation / évaluation / fiche techniques revisités en APC dans les 13 CEM appuyés	Ajustement des filières appuyées en 10/2017 Création en 12/2017 du référentiel évaluation	Les ouvrages « référentiels métier, compétences, formation, évaluation et fiches techniques » sont disponibles et mis en œuvre dans les centres à l'attention de 1006 filles et 1330 garçons dans les 13 centres CEM appuyés	Projet Équipe des CEM Concepteurs
	4 Nombre d'apprenants qui ont bénéficié des structures CEM réhabilitées et équipées	<u>Valeur 2013-2014</u> 369 filles - 626 garçons = 995 (10 CP)	<u>Valeur 2015-2016</u> 486 filles – 515 garçons = 961 (10 CP)	810 filles – 772 garçons = 1582 (10 CP)	1000 filles et 1330 garçons dans les 13 centres CEM appuyés	Ajustement des centres appuyés en 10 2017 13 CEM prioritaires	Statistiques des centres capacité d'accueil estimée Evolution du ratio formateur/ apprenants	Directeur des centres/ Accomp's provinciaux

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

L'approche stratégique du projet telle que redéfinie dans la « *Note d'actualisation et de consolidation stratégique du projet ACFPT (10/2017)* » prévoit afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience du projet sur sa période finale (01/2018 à 06/2019) de :

- Concentrer les efforts sur un nombre limité de centres de formation sur base d'un potentiel endogène favorable permettant d'envisager des « quick results » en phase avec la temporalité du projet ACFPT.
- Appuyer ces centres au cours de la dernière phase du projet ACFPT selon une approche holistique visant à déclencher un processus d'amélioration continue à travers l'élaboration de plans stratégiques et opérationnels spécifiques et développés avec chaque Centre appuyé.
- Selon les priorités reprises au plan stratégique propre à chaque Centre, intégrer davantage que par le passé l'ensemble des activités du Centre et les différents appuis en termes de :
 - gestion stratégique et opérationnelle en partenariat rapproché avec les acteurs locaux ;
 - mise en œuvre de l'offre de formation et de déploiement progressif des filières prioritaires ;
 - infrastructures et équipements en phase avec les besoins et priorités ;
 - modèle de gestion économique des Unités d'Appui Pédagogique ;
 - processus visant l'insertion professionnelle des lauréats.

13 Centres de formation ont été identifiés et ciblés sur base de critères d'effectifs, de fonctionnement et de potentiel endogène favorable, impliquant tous les acteurs concernés :

Bwoga / Gatete / Gitega / Kaburantwa / Kanyosha / Karurama / Karusi / Kirundo / Mabayi / Mugutu / Muramvya / Musinga / Rumonge

De même, les filières prioritaires ont été redéfinies en adéquation formation emploi directe. Ce sont ainsi 17 métiers qui sont ciblés par ACFPT et dont les curricula ont été revisités (y compris une période CEM de 13 semaines centrées sur l'entrepreneuriat et la production d'excellence).

Si une part des appuis à donner à ces centres ont été engagés et à ce stade tant en « hard » qu'en « soft » aujourd'hui ACFPT poursuit leur optimisation soit (non exhaustif) :

- Appui pédagogique, didactique à 17 filières prioritaires et curricula en adéquation formation emploi.
- Appui au pilotage et au Renforcement des capacités et mécanismes de redevabilité de ces centres, plan stratégique pour chaque établissement autonomisation croissante, évaluation interne, cohérence de la formation pédagogique et technique des formateurs, un coaching rapproché des formateurs, processus de capitalisation...
- Priorisation et développement de filières porteuses et des filières agro-alimentaires intégration de la chaîne de valeur agro-alimentaire, de la production à la commercialisation en passant par la conservation et la transformation.
- Développement des processus de stage et d'insertion (1500 stagiaires mobilisés)

- Finalisation des processus d'équipement et de réhabilitation déjà engagés dont l'Intensification de l'énergie photovoltaïque.
- Numérisation et nouvelles technologies de l'information au profit de la gestion, de l'apprentissage et de la création de nouveaux emplois.

2.2.3 Impact potentiel

Les processus d'insertion et de stages modélisés et lancés les années précédentes par les projets AFPT et ACFTP sont en cours de capitalisation et poursuivent leurs déploiements pédagogiques et en PPP de façon satisfaisante

Depuis octobre 2017, la réorientation stratégique du projet ACFPT se concentre sur l'accompagnement de 13 Centres de références. Au travers de la définition de leurs plans stratégiques, ce sont donc 17 filières prioritaires qui ont été redéfinies en adéquation formation emploi directe.

Dans ce contexte, inévitablement ce sont les appuis en infrastructures et équipements pertinents qui ont été redéfinis.

Ce vaste chantier entamé en début de Q4-2017 a rapidement porté ces fruits par exemple :

- Dans l'ensemble 20 métiers sont aujourd'hui ciblés par ACFPT. Leurs curricula ont été revisités (y compris une période CEM de 13 semaines centrées sur l'entrepreneuriat et la production d'excellence).
- Les processus de coaching / formations d'accompagnement à la gestion des CEM et à la mise en œuvre de formations professionnelles en pédagogie active (APC) sont prêts à être déployés.
- La gestion et la gouvernance des centres s'améliorent avec la mise en place d'un accompagnement rapproché.
- Les formations pédagogiques des Directeurs techniques et des formateurs améliorent la qualité de la gestion pédagogique des centres.
- Le flux d'apprenants issus de l'ECOFO augmente sensiblement les effectifs d'apprenants dans les CEM.
- La collaboration avec les entreprises et artisans membres de la CHASAA offre des opportunités d'insertion socioprofessionnelle des lauréats.
- La gestion des UAP garantit l'autofinancement du centre avec la nouvelle réorientation stratégique des UAP par l'implication des artisans et lauréats.

In fine, en début 2018 en capitalisation partielle des acquis précédents, les bases d'un appui efficace et de qualité sont posées.

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

(Matrice de monitoring ajustée en fonction de la réorientation stratégique ACFPT- oct. 2017)

Objectifs/ Résultats	Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2016 (N-1)	Valeur atteinte 2017 (N)	Cible finale	Observation	Sources de vérification	Qui + Moyens
OUTPUT 1 <i>Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel des CEM sont renforcés</i>	1. Un système de gestion scolaire performant et efficient dont le progiciel de gestion scolaire est appliqué et suivi dans les centres ciblés	Existence de manuel de procédures sans outils de mise en œuvre et de suivi	10 rapports opérationnels et financiers annuels 10 Plans d'améliorations des performances	10 rapports opérationnels et financiers annuels et 29 Plans d'améliorations des performances + diagrammes radar commentés	- 13 Suivis PS/PAO et rapports et Plan de performance + évaluation	Outils de gestion et de suivi appropriés au développement des CEM/CFP Respect des critères clés d'une bonne gestion scolaire administrative & financière avec mise en place du PLGS	- Rapport annuel; - Dispositif de suivi-évaluation des PAO (ATR); - Journal des incidences du changement - Création d'espaces de concertation participatifs - Plan d'amélioration et diagrammes de performances adossées sur le PAO - PLGS I	- Projet ACFPT - Dispositif de Suivi-Evaluation (<i>guide méthodologique DSE</i>) et Journaux de suivi des ATR - PLGS - Exploitation des outils de gestion et PS/PAO
	2. Le nombre de comités de gestion mis en place et opérationnels	Pas d'interaction entre les directions et les CoGes	Réunions aléatoires sans PV réunions trimestrielles des CoGes.	Réunions aléatoires avec PV 10 x 4 réunions trimestrielles des CoGes.	CoGes : PV : 13x4x6 trimestres (312 réunions formelles) PV COGES affichés	Interaction des CoGes sur le fonctionnement du centre Ordonnance ministérielle de septembre 2017 portant modification de la composition des COGES	PV des CoGes affichés et archivés dans la BD du PLGS	Direction des centres
	3. Un plan stratégique permet la réalisation des planifications annuelles des établissements (dont conventions de subsides)	Pas de planification opérationnelle et financière	Modalité de financement abandonnée 4 interventions trimestrielles 10 planifications opérationnelles et financières (10 CSUB validées 12/2016)	- 6 plans stratégiques et plans d'actions opérationnels (PS/PAO) - 10 CSUB engagées dont 7 CSUB validées - 6 formations procédures CSUB	13 PS/PAO 6 AE 13 CSUB adossées sur PAO	- Planification réaliste en fonction des capacités d'accueil (taux d'exécution) - Planification adossée sur les PAO - Transparence et redevabilité de l'exécution financière + - Suivi-évaluation des CSUB	- Manuel des procédures des CSUB - Planification trimestrielle et annuelle - Rapport opérationnel et financier trimestriel transmis au projet - Evolution de l'inéligibilité des dépenses	Direction des centres - Contrôle FO ACFPT et Suivi ATR

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel des CEM sont renforcés				
1. Faciliter l'amélioration du pilotage par un accompagnement de qualité de longue durée		X		
2. Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages		X		
3. Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats		X		
4. Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec l'ensemble des parties prenantes		X		
5. Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides au bénéfice de l'amélioration de la qualité des formations		X		

Output 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel des CEM sont renforcés				
Activité 1 : Faciliter l'amélioration du pilotage par un accompagnement de qualité de longue durée				
Sous-activités & Livrables	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible finale
Le diagnostic organisationnel des 32 centres suivis par AFPT est finalisé d'une façon participative	0	10	32	32
Les 13 centres appuyés par le projet ACFPT sont sélectionnés	0	0	13	13
Un dispositif d'accompagnement/coaching au fil de l'eau des 13 Plans de Développement (<i>Plans stratégiques et d'actions opérationnelles axées sur les résultats</i>) est mis en œuvre	0	0	4	13
Activité 2 : Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages				
Des innovations sont adaptées selon des processus organisationnels et expérimentées au niveau de certains	0	0	0	4

¹ 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.

centres (<i>centres exemplaires et de références potentielles</i>)				
Un plan de formation continue des parties prenantes à la gestion inclusive des 13 centres est élaboré et le nouveau logiciel de gestion scolaire (PLGS) est opérationnel	0	0	13	13
Activité 3 : Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats				
	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible finale
Les plans de développement stratégique des 13 centres sont élaborés de manière inclusive autour de 5 axes stratégiques identifiés (<i>Gestion, Gouvernance et Pilotage stratégique ; Formation et Pédagogie de qualité ; Insertion ; Infrastructures/équipements ; Communication & Marketing</i>)	0	0	7	13
Activité 4 : Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec l'ensemble des parties prenantes				
Un accompagnement de proximité afin d'organiser et opérationnaliser l'ensemble des organes des COGES a été organisé	0	0	10	13
Activité 5 : Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides au bénéfice de l'amélioration de la qualité des formations				
	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible finale
La gestion financière des CSUB et l'accompagnement de leur Mo sont contrôlés et suivis selon les modalités et procédures de gestion d'ENABEL	0	10	7	13
Les financements des 13 centres via des CSUB adossées sur les PAO sont mis en place et débloqués par tranches trimestrielles successives	0	10	7	13
Des financements sont débloqués pour les six nouveaux centres (<i>requêtes sur une seule tranche trimestrielle</i>)	0	0	6	6

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages et l'insertion des apprenants

Le diagnostic organisationnel des 32 centres (pilotes et satellites) suivis par AFPT a été réalisé d'une façon participative entre avril et juin 2017. Un plan de performance et organisationnel simplifié a été réalisé au niveau de chacun d'eux : *portfolio et BD, analyse SWOT et diagramme de performances de chaque centre*. Les résultats obtenus ont contribué à sélectionner les 13 centres appuyés par ACFPT et constitué les bases argumentaires à sa note de réorientation stratégique.

Le dispositif d'accompagnement/coaching au fil de l'eau des 13 Plans stratégiques et d'actions opérationnels (PS/PAO) axés sur les résultats est finalisé. Un guide méthodologique du Dispositif de Suivi Evaluation (DSE) des 13 Plans de Développement orientés vers le changement est rédigé. Il constitue un outil d'analyse et de suivi mis à

la disposition des quatre accompagnateurs. Une approche ascendante de l'intervention est adoptée. Elle permettra d'évaluer le développement des Plans d'action opérationnels, les changements visés et les marges de progrès réalisées, ceci par étapes itératives. Les résultats finaux seront évalués au moyen d'indicateurs objectivement vérifiables, mais aussi en termes d'engagements pris sur le plan de responsabilité et de redevabilité.

D'autres outils ont été préparés pour accompagner ce suivi dans le but de définir les besoins spécifiques à chaque centre et de l'aider à opérationnaliser efficacement son PAO :

- Finalisation du pro logiciel de gestion scolaire (PLGS). Les premiers tests d'application seront opérés dans 2 centres ;
- Formation actions in situ sur l'utilisation du PGLS ;
- Plan de formation continue du personnel (AdminFin, formateur). Ces formations complèteront ou s'ajouteront à la formation en leadership qui a été dispensée en juin 2017 par le Projet PAORC ;
- Équipements et matériels en appui à l'innovation technologique des filières porteuses (*remarque → achats conditionnés au dégel budgétaire*) et à l'enseignement numérique (création de 4 centres de ressources multimédia pilotes en appui aux TICE) ;
- Infrastructures (en lien avec ce qui est programmé au niveau de l'Axe 4)

Mettre un œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats

Un marché de service a été lancé en octobre 2017 pour le recrutement de quatre consultants nationaux chargés d'animer les ateliers et d'élaborer les 13 PS/PAO. Six ateliers ont été réalisés en 2017, dont 3 ateliers pilotes, ces derniers étant destinés à former les experts consultants et les quatre accompagnateurs sur les nouvelles approches participatives et inclusives adoptées (MétaPlan, Théorie du Changement). Pour faciliter leurs tâches, des guides méthodologiques et des PowerPoint ont été rédigés pour être exploités lors des ateliers.

Le centre de Mugutu a fait l'objet du premier atelier expérimental en novembre 2017. Il constitue la référence et le modèle de présentation de PS/PAO qui seront appliquées à l'ensemble des 12 autres centres.

Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec l'ensemble des parties prenantes

Mise en place des organes de consultation :

Les ateliers d'auto-évaluation participatifs organisés auprès des 32 centres appuyés par le projet AFPT ont permis de dresser un bilan axé sur les résultats de performance nécessaires à une bonne gestion scolaire dans 11 domaines de résultats (*énumérés dans le rapport de clôture du projet AFPT*).

Les 10 centres pilotes ont reçu à cet effet un accompagnement de proximité durant toute l'année 2017 afin d'organiser et opérationnaliser l'ensemble de leurs organes de concertation, en particulier le COGES. Les autorités des centres (Directeur et Directeur

Technique) ainsi que les Présidents et Vice-présidents des COGES ont par ailleurs bénéficié d'un renforcement de leurs capacités dans le domaine du leadership (formation transversale vs. PAORC). Des séances de remédiation actuellement en cours (mars 2018) permettront de rendre compte de l'efficience des résultats acquis.

Les six nouveaux centres appuyés par ACFPT ont, de leur côté, constitué leurs comités de consultation dès septembre 2017. Ils recevront à leur tour une formation en management participatif dont le contenu sera plus adapté et contextualisé au processus de suivi-évaluation des PS et PAO.

Consolidation des partenariats PP :

L'objectif de développer le partenariat au niveau du territoire, notamment avec les parties prenantes PP, les projets, ONG et autres acteurs de la commune (Comité de développement communal, Coordinateur Provincial du sous-secteur EMFPT,...) fait partie intégrante du processus d'élaboration des PS/PAO. Ces acteurs PPP sont invités à participer aux ateliers. Ils contribuent ainsi fortement à la consolidation et à la programmation d'activités en vue des renforcer les PPP, notamment pour améliorer le fonctionnement des cellules d'insertion et UAP des centres. Les résultats des premiers PS/PAO révèlent des besoins indispensables de rapprochement pour développer et améliorer les performances de certaines filières enseignées (stages, suivi des lauréats, etc.). Des actions spécifiques planifiées dans chacun des PAO se consacrent à cet objectif de consolidation et de suivi des partenariats PPP.

Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides au bénéfice de l'amélioration du fonctionnement des centres

Les Conventions de subsides allouées par AFPT aux 10 centres pilotes ont permis de mieux définir les procédures à appliquer et d'ajuster le suivi et contrôle des rapports par les Opérateurs Financiers du projet.

Elles ont facilité par ailleurs le bon fonctionnement de l'ensemble des filières enseignées grâce à l'achat de consommables indispensables aux apprentissages. Elles leur ont permis également d'acheter des compléments en petits matériels et d'assurer la maintenance curative de certains équipements défectueux (bureautiques et ateliers).

Trois centres suivis par AFPT ont été définitivement écartés dès la fin du projet (août 2017) suite à des constats de mauvaise gestion et des inéligibilités répétées dans leur comptabilité. Seuls sept centres ont bénéficié des tranches suivantes et sont repris pour les appuis de l'année 2018.

Les 13 centres appuyés par le projet ACFPT (7 anciens et 6 nouveaux) seront dotés de subsides à partir de mars-avril 2018 pour opérationnaliser leur plan spécifique de développement (PAO). Les subsides constitueront ainsi le principal levier financier de la MeO du PAO de manière à leur permettre d'atteindre, au moins partiellement, les résultats de changements visés principalement dans les domaines suivants :

- Achat de consommables destinés au fonctionnement i) des filières porteuses et à leur chaîne de valeurs (*exemple : Agriculture ↔ TAA ↔ Restauration*) et ii) des services AdminFin ;
- Consolidation de leur réseau de partenariat PP au niveau du territoire (*enquêtes prospectives locales pour établir de nouvelles commandes et*

- identifier des sites d'accueil pour les stagiaires et les couples AGR,...) ;*
- Achat d'équipements complémentaires répondant aux besoins spécifiques pour la MeO de projets de développement de certaines filières innovantes (*ex. Agri-élevage*) spécifiques à chacun des centres (*Vs. PAO*)
 - MeO des formations hybrides (TICE).

En attendant la finalisation des 13 PS/PAO (mars 2018), les six nouveaux centres ont formulé des requêtes dont le financement leur permettront d'acheter les consommables en quantité suffisante pour assurer les apprentissages le temps de recevoir les subsides pour opérationnaliser leur PAO.



2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Objectifs/Résultats	Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2016 (N-1)	Valeur atteinte 2017 (N)	Cible finale	Observation	Sources de vérification	Qui + Moyens
OUTPUT 2 <i>La qualité et la performance des formations dispensées par les CEM sont améliorées</i>	1. Les compétences pédagogiques et techniques des formateurs sont renforcées et mises en pratiques selon l'APC	L'approche pédagogique varie d'un centre à un autre	Les principes pédagogiques ne sont pas appliqués	- 52 Directeurs techniques formés - 10 Directeurs sont formés 111 formateurs formés - Un comité pédagogique est formé	- 180 formateurs formés - Visites d'entreprises par les formateurs seuls ou avec les apprenants	- Les D/DT/Formateurs ont bénéficié d'un suivi des acquis des formations /le module transversal et le module pédagogique - Les comités pédagogiques des centres sont fonctionnels	- Réunions périodiques d'évaluation des formations - Missions de suivi et d'accompagnement	- Directeurs techniques, -A TI et ATN R2
	2. Les curricula des filières prioritaires à destination des CEM sont révisés et mis en œuvre	Une offre de formation de 12 modules par filière	13 Guides du formateur en 2 phases pour 15 filières en expérimentation	19 référentiels métier – compétences et formation – évaluation remédiés sur base d'une approche par compétence (APC)	19 référentiels et fiches techniques remédiés	- Les référentiels sont remédiés et relus et mis en formes - Les fiches techniques en cours de finalisation	-Réunions de remédiation -Ateliers d'orientation des acteurs de la remédiation Nombre de kit curriculaires validés	Conseillers concepteurs, Infographistes, Consultants relecteurs
	3. Nouvelles filières en adéquation formation/emploi mises en œuvre dans les centres ciblés	Des modules de niveau CEM sans supports pédagogiques	Des offres de « formation "modulaire et flexible" élaborées selon une approche métier	15 offres de formation en 2 phases de 13 semaines	5 nouvelles filières à élaborer	4 référentiels et fiches techniques de nouvelles filières sont élaborés et remédiés	- Rapport d'activité conseillers DEMFP - Rapport d'activité consultance externe	Conseillers DEMFP Consultants
	4. Une offre de documentation digitalisée est disponible dans les centres ciblés	néant	néant	Un appel d'offre est lancé	Des bibliothèques numériques sont opérationnelles dans les 13 centres appuyés	Une approche de travail est convenue avec l'opérateur	- Réunion de travail - Mise en service des Bibliothèques	Projet + BSF

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
La qualité et la performance des formations dispensées par les CEM sont améliorées				
1 Mettre en place un dispositif d'accompagnement rapproché au bénéfice des CEM			x	
2 Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités pédagogiques des formateurs		x		
3 Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation, renforcer les capacités techniques des formateurs		x		
4 Intégrer des approches innovantes dans la mise œuvre de l'offre de formation relative aux filières prioritaires			x	

Output 2 : La qualité et la performance des formations dispensées par les CEM sont améliorées					
Activité 1 : Mettre en place un dispositif d'accompagnement rapproché au bénéfice des CEM					
Sous-activités & Livrables	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Un plan de formation sur la mise en œuvre de l'APC à l'intention des formateurs des CEM est élaboré	0	0	1	1	1
Les conseillers concepteurs sont formés à l'accompagnement du plan de formation	0	0	0	26	26
De modules de formation ciblés sur l'amélioration des pratiques sont élaborés sur le plan interne et mis en œuvre (en nombre de formateurs)	0	132	132	132	274
La formation des directeurs des centres pilotes sur les compétences transversales d'organisation et de communication a été dispensée et suivie en centre	0	0	0	0	24
<ul style="list-style-type: none"> Bureautique (formation en homme) 	0	82	82	82	82
<ul style="list-style-type: none"> Gestion (formation en homme) 	0	507	507	507	507
<ul style="list-style-type: none"> Auto évaluation (formation en homme) 	0	151	151	151	151

<ul style="list-style-type: none"> Planification opérationnelle et fin (formation en homme) 	0	647	647	647	647
Les formateurs et les comités pédagogiques sont formés à la mise en œuvre de l'offre de formation	0	0	0	0	274
Les Directeurs techniques des centres pilotes et satellites sont formés au pilotage du plan de formation	0	0	0	0	26
Activité 2 : Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités pédagogiques des formateurs					
Sous-activités & Livrables	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Une priorisation des filières de formation dans les CEM est établie	0	0	13	17	17
Des modules/filière : référentiels métier – compétences et formation – évaluation sont remédiés sur base d'une approche par compétence	0	0	20	17	17
Les référentiels de formation CEM sont validés et mis à disposition des 13 CEM	0	0	9	9	17
La formation en alternance est modélisée et expérimentée ainsi que la double vacation pour une filière dans deux centres (VIA Csub + guide en interne)	0	0	0	0	2
Le guide du chantier formation ouvert aux apprenants et lauréats des centres ciblés (interne) est conçu et mis en œuvre	0	1	1	1	1
Le stage de fin de formation CEM est organisé et facilité dans 13 les centres pour les lauréats (selon effectif d'apprenant par cohorte)	297	580	526	526	Selon effectif finalistes de 2018 2019

Activité 3 : Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation, renforcer les capacités techniques des formateurs					
Sous-activités & Livrables	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Un dispositif rapproché d'accompagnement des centres dans la mise en œuvre du plan de formation est élaboré et est opérationnel	0	0	0	0	1
Une analyse des pratiques des formateurs dans les classes/ateliers des 13 centres est initiée et le fonctionnement des Comités pédagogiques de chaque centre renforcé	0	0	0	0	13
Activité 4 : Intégrer des approches innovantes dans la mise œuvre de l'offre de formation relative aux filières prioritaires					
Sous-activités & Livrables	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
La documentation des centres est renforcée (kit de bibliothèque numérique, documentation ressource)	0	0	0	0	1
Des matériels visuels intégrant les supports imprimés (sous différents formats) et supports numériques compris charte et travail graphique sont introduits	0	0	0	0	17

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Remédiation des référentiels de formation

Alors que les précédents manuels étaient élaborés selon l'approche métiers, la remédiation des manuels de formation de niveau CEM est aujourd'hui réalisée selon l'approche par compétences et porte sur les référentiels des métiers – compétences et les référentiels de formation – évaluation et fiches techniques.

Les référentiels sont déjà élaborés pour 17 filières de formation jugées prioritaires, leur validation est en cours de préparation. Le projet a bénéficié de l'appui technique du coordinateur du projet FE aujourd'hui également coordinateur du projet ACFPT.

Le niveau de conception des fiches techniques n'a pas permis de les terminer en même temps que les référentiels de formation, elles sont encore en remédiation

au niveau des conseillers pédagogiques et techniciens concepteurs, et seront finalisées bientôt.

Les manuels de formation pour le niveau CEM seront alors constitués des documents suivants pour chacune des 17 filières :

- Un référentiel de métiers compétences ;
- Un référentiel de formation et évaluation ;
- Une fiche technique.

Formation des formateurs

L'amélioration de la qualité de la formation s'est faite notamment à travers la formation des conseillers, des Directeurs techniques, des comités pédagogiques et des formateurs sur la conception et la conduite des apprentissages portant essentiellement sur les modules suivants :

- Les étapes méthodologiques d'apprentissage en formation
- La gestion pédagogique de l'accompagnement des formations + processus méthodologique de l'évaluation des compétences
- La gestion pédagogique de l'offre de formation
- Le comité pédagogique en action
- Méthodologie d'évaluation des formations
- L'évaluation de l'efficacité de la formation

Des référentiels de formation pour le niveau CEM viennent d'être élaborés pour le secteur de la conservation et transformation agroalimentaire par une consultance internationale.

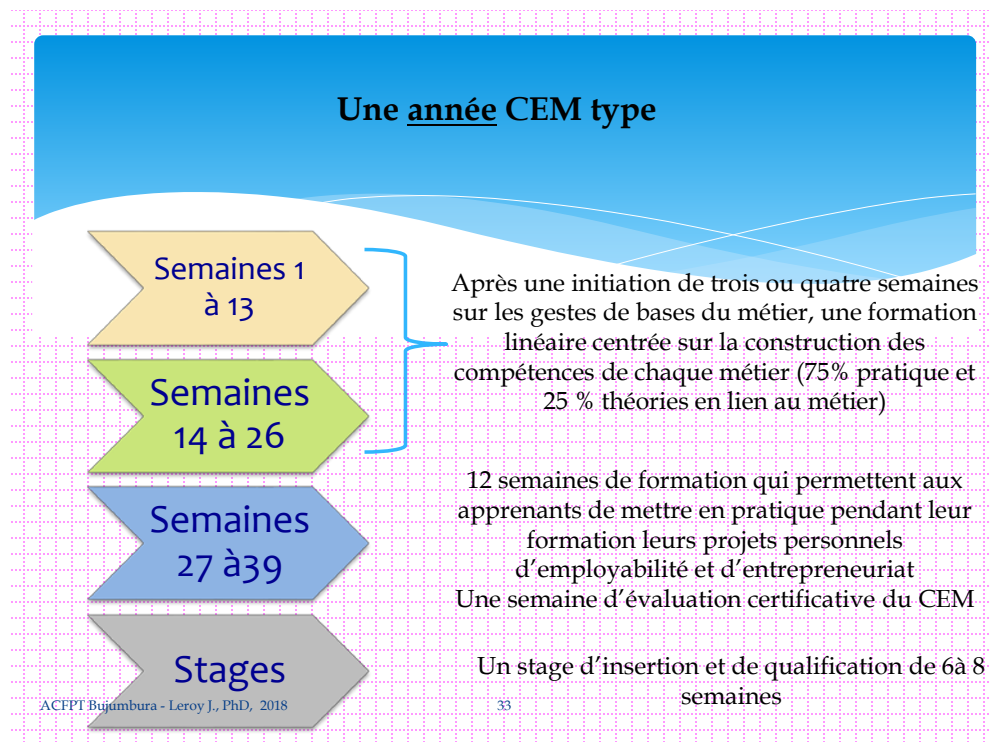
Le R2 du projet ACFPT concentre également son intervention en favorisant l'appropriation et la redevabilité des parties prenantes par la mise en œuvre des actions suivantes :

- La professionnalisation des acteurs clés des Centres de Formation (Directeur Technique et Pédagogique, Cellule d'Insertion) est progressivement améliorée via un accompagnement renforcé.
- Le renforcement ponctuel des capacités et compétences techniques et pédagogiques est mis en œuvre au bénéfice des formateurs.

En plus des formations pédagogiques qui seront dispensées bientôt, il est également prévu au cours du 2^{ème} semestre 2018 des formations techniques des différentes filières du CEM qui seront dispensées sur base des résultats d'une analyse des besoins qui sera réalisée une fois tous les manuels de formation fournis aux centres appuyés par le projet ACFPT.

Dans le cadre de la mise en œuvre des référentiels de formations remédiés, il est prévu une formation entrepreneuriale de trois mois durant laquelle l'apprenant mettra au point son projet d'entreprise, un stage de fin de formation pour les apprenants sera organisé en complément à cette formation dans les entreprises,

dans les ateliers de production des centres ou sous forme d'appui au démarrage du projet d'entreprise de l'apprenant.



En appui au renforcement des capacités des formateurs, des sessions d'échanges d'expériences entre centres seront organisées et des stages de formation des formateurs des différentes filières dans les entreprises pourront aussi être organisés si cela s'avérait nécessaire.

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Objectifs/Résultats	Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2016 (N-1)	Valeur atteinte 2017 (N)	Cible finale	Observation	Sources de vérification	Qui + Moyens
OUTPUT 3 <i>Différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés et testés</i>	1. Nombre de mécanismes facilitant l'insertion expérimentés (par 13 cellules d'insertion), documentés et diffusés.	<i>Existence de Manuels insertion et leurs outils de mise en œuvre dans 10 Centres pilotes</i>	12 Cellule insertion accompagnées et équipées (+ Gihanga et Bubanza)	12 Cellules insertion opérationnelles et équipées Initiation de 21 Cellules insertion issus des Centres satellites 12 Cellules insertion initié au mécanisme Leasing	13 Cellules insertion (+ Gihanga et Bubanza)	Formation et mise à niveau des nouvelles 7 Cellule insertion des 13 Centres (réorientation stratégique). Actualisation des outils insertion (CTB>> Enabel) et migration vers PLGS	- Base de données Bur@cel>>migration PLGS - Manuels (stage, AGRs, Leasing, emploi-salarié) - Business Plan AGRs - Tableau d'amortissement Leasing Logigramme (stage, leasing, AGRs)	Projet ACFPT, Pool et Cellules insertion
	2. Nombre lauréats bénéficiaires des différents mécanismes d'insertion	<i>391 accompagnés par les Cellules insertion</i>	580	1035	1000 lauréats/ an pour 13 Centres appuyés	Renforcer davantage l'insertion des stagiaires en emploi salarié et/ou en AGRs avec les artisans	- Base de données Bur@cel>>migration PLGS Rapports R3	Projet ACFPT, Pool et Cellules insertion
	3. Nombre de bénéficiaires du leasing (lauréats et artisans) qui ont créé leur propre entreprise	0	0	- 427 (pour 217 équipements leasing) 173 Projets communs Artisans-Lauréats	500	Les bénéficiaires payent régulièrement leurs mensualités aux différents. Un Plan de réinvestissement des fonds Leasing de chaque Centre doit être élaboré	- Inventaire Leasing projet - Actes de transfert dans les Centres - PV de validation des projets (lauréats et Artisans)	Projet ACFPT et Centres
	4. Nombre d'entreprises/artisans Actif en PPP - qui ont contractualisé au moins un stage de lauréats	0	224	227	300	Le climat actuel des affaires au Burundi ne favorise pas les offres de stages ou/et d'emploi-salariés	Rapports	CHASAA et Projet ACFPT

Objectifs/Résultats	Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2016 (N-1)	Valeur atteinte 2017 (N)	Cible finale	Observation	Sources de vérification	Qui + Moyens
	- actifs dans le partenariat local pour l'insertion	82	1200	3150 (répartis à travers 15 provinces du Burundi)	4000	Plus le nombre d'Artisans membre de la CHASAA s'accroitra plus il y aura des possibilités d'insertions des lauréats	- Rapports	CHASAA et Projet ACFPT
	6. Nombre d'UAP fonctionnant selon les normes et standards définis	<i>Manque de transparence et Absence d'outils de gestion</i>	3 Centres de référence (expérimentation d'un modèle de gestion des UAP)	- 4 Plan d'action UAP réalisés et suivis 4 Business Plan réalisés et suivis	- 13 Plan d'action UAP et SME - 3 Business Plan UAP X 13 Centres 6 Centres	Formation et mise à niveau des 7 nouvelle Cellules UAP des 13 Centres (réorientation stratégique).	- Modèle de gestion UAP - Plan d'action UAP et SME trimestrielle - Business Plan UAP Logigrammes UAP	Projet ACFPT, CHASAA et Cellule UAP
	7. Une implantation commerciale centrale et des espaces de commercialisation sont opérationnels	Plan de réhabilitation avec l'appui du programme PAVAGE	Réhabilitation du Bâtiment par R4 en Chantier-école (20 Lauréats maçons renforcés)	- Statut de la Coopérative « COLUCAAB » et composition des organes de gestion finalisés Marque et logo de la Coopérative élaborées et validés	- 1 Implantation commerciale de Bujumbura opérationnelle, rentable et autonome 5 Espaces de commercialisation des produits opérationnels	Contrat de cession en cours de signature par le Ministère tutelle.	- Outils de cadrage et de gestion de Coopérative Rapports	CHASAA et Projet ACFPT

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ²	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Accompagner le développement des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire		X		
2 Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire		X		
3 Appuyer la diffusion et la mise en place des bonnes pratiques d'insertion		X		
4 Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat		X		
5 Appuyer les partenariats public-privé et public-public			X	

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

- 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.
- 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 à travers le mécanisme Leasing. Par ailleurs, des actions opportunistes de chantiers formation ont contribué à cette croissance significative.
- 4 cellules d'insertion additionnelles (Mabayi, Kaburantwa, Mugutu et Bwoga) ont été créées, formées et intégrées au dispositif d'insertion par rapport à 2016. Le renforcement des compétences notamment pour l'usage de nouveaux outils numériques (Progiciel de Gestion Scolaire) se poursuivra en 2018.
- 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 aux Comités Locaux créés et composés paritairement de représentants des artisans et des centres de formation. Le développement et l'usage d'outils digitaux (Site Web/ERP CHASAA et Mobile Money) viendront renforcer et mieux capitaliser l'adhésion et la perception des cotisations des artisans membres de la CHASAA au niveau local.

² 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.

- La stratégie offensive de mobilisation des artisans au niveau de l'environnement économique de chaque centre de formation génère des effets très encourageants. Cependant, la durabilité de ce dispositif partenarial constitue un risque avec la fin du projet ACFPT.
- 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. Un modèle de gestion intégré accompagné d'outils techniques et financiers a été expérimenté avec 3 Centres : Kirundo, Rumonge et Karurama. La mise en œuvre concrète de ce modèle et des outils qui l'accompagne sera accélérée avec 2018 dans tous les 13 Centres appuyés par le projet.
- Les normes et standards de gestion et de bonne gouvernance appliqués aujourd'hui demeurent obscurs. La mise en œuvre du Progiciel de Gestion scolaire apportera plus de transparence et de redevabilité dans les Centres. La réussite de ce changement exigera des efforts conjoints entre l'Axe 3 et l'Axe 1 du projet.

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 Fonds de garantie géré par le projet et doté conjointement et à parts égales par le FCE est géré par un Comité paritaire Enabel-Ministère. La négociation en vue d'une réaffectation de ces fonds en faveur du Leasing a été fructueuse. Le processus de passation de marché en équipements Leasing est en cours d'élaboration par le Ministère partenaire. Le processus est très lent et présage un risque élevé de manque de transparence et de gouvernance des marchés publics. Toutes les étapes de passation et d'exécution du marché devraient inclure un représentant du projet ACFPT.
- 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. Le dispositif fonctionne bien et commence à être approprié au niveau des Centres. En 2017, sur un total de 396 équipements portatifs et lourds en Stock (Menuiserie, Soudure et couture), 217 équipements ont été transférés dans les Centres appuyés par le projet sur la base des validations conjointes (Centres/Artisans) des projets viables. 36 Équipements (portatifs pour la plupart) ont été affectés aux formations en produits innovants conduites par la CHASAA. Les meilleurs produits seront transférés et vendus à l'implantation commerciale de Bujumbura.
- La livraison de nouveaux équipements portatifs pour d'autres filières (mécanique-auto, plomberie, etc.) a été programmée en janvier 2018

Centres	Equipements Leasing transférés 2017
Kirundo	32
Muyinga	9
Mugerama	9

Karurama	20
Rumonge	6
Bubanza	4
Kanyosha	15
Gihanga	11
Gitega	25
Karusi	39
Kaburantwa	11
CHASAA formation innovante	36
Total	217

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.



Insertion 2017

N°	Centres	Lauréats accompagnés	Lauréats suivis en AGR et en formulation de projets			Lauréat suivi en stage	
			Nombre d'AGR	Effectif Lauréat	Artisans associés	Effectif Lauréat	Artisans impliqués
1	KIRUNDO	88	7	11	8	36	16
2	RUMONGE	63	14	22	15	22	12
3	MUYINGA	98	23	50	22	32	15
4	BUBANZA	72	21	32	21	12	8
5	GIHANGA	60	6	8	6	6	5
7	KARURAMA	42	21	37	18	36	11
8	<u>MUGERAMA</u>	20	6	9	6	7	6
9	CELLULE UNIQUE BUJUMBURA	302	13	9	7	238	81
10	<u>GITABA</u>	12	7	13	11	5	4
11	GITEGA (Bwoga et Mugutu)	132	27	21	16	70	47
12	KARUSI	22	13	22	16	4	3
13	GATETE	26	3	9	3	7	6
14	MABAYI	53	10	18	9	51	13
15	KABURANTWA	20	2	6	2	0	0
16	MURAMVYA	18	0	0	0	0	0
TOTAL		1028	173	267	160	526	227

Les résultats de ce Tableau proviennent d'une analyse croisée des rapports du Pool insertion et de la CHASAA.

Les Centres de Mugerama et de Gitaba (en souligné) ne font plus parties des ceux appuyés par le Projet.

Le Centres de Gitega assurait depuis fin 2016, l'accompagnement des Lauréats des tous le Bassin d'emploi de la Province de Gitega dont ceux des Centres de Mugutu et Bwoga.

- 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 2016 a été réalisé et financé avec chaque établissement.

Stages activés CEM/CFP avec Artisans	Stagiaires 2016	Stagiaires 2017
Bubanza	50	72
Buja Mairie – Cellule Unique	89	312
Gihanga	59	60

Karurama	73	49
Kirundo	63	82
Mugerama	46	20
Muyinga	72	101
Rumonge	32	70
Gitaba	18	3
Gitega	43	132
Karusi	35	22
Mabayi	0	53
Gatete	0	39
Kaburantwa	0	20
Total	580	1035

- D'autres activités reliées 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.
- La Convention de Subside ratifiée avec la CHASAA permet un coaching complémentaire centré sur les meilleurs artisans susceptibles d'intégrer la logique de formation/insertion des lauréats.

Les résultats traduisent davantage de progrès 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 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.

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

- La Convention de Subside avec la CHASAA a boosté les activités visant l'insertion socioprofessionnelle grâce à une équipe technique additionnelle compétente et des moyens financiers plus conséquents ;
- 13 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).

- Les travaux de la coopérative de commercialisation à Bujumbura ont été finalisés et le Contrat de concession est en signature par le Ministère.
- 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 1400 en 2016 à 3150 fin 2017.
 - Les cotisations des Artisans adhérant sont passées de 3.050.000 FBU à 12.200.000 FBU.
 - 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.
 - 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.
 - Avec l'appui technique de la CHASAA, les artisans se sont organisés en groupement d'entraide pour l'auto développement (GEA). Les GEA (tontines) sont des mécanismes de mobilisation de fonds pour des communautés n'ayant pas accès aux services financiers du secteur formel (les banques et institutions de microfinance). Avec les montants collectés et sommes cotisées, les artisans ont augmenté leurs chiffres d'affaires. 26 GEA comprenant au total 185 membres ont été créés et sont actuellement opérationnels à travers le pays.
 - Le renforcement des capacités organisationnelles de la CHASAA mis en œuvre par le Projet PAORC/Enabel a abouti à un plan stratégique de la CHASAA, des plans d'action pour chacune de ses Antennes et un plan de communication de la CHASAA.
 - La CHASAA commence à soumettre des propositions de projets à d'autres Bailleurs de fonds, seule comme en Consortium avec d'autres ASBL ou ONG.

Renforcer et financer les cellules d'insertion

- 11 Cellules d'insertion sont opérationnelles, mais peu efficaces (faible motivation). Des formations continues en informatique sont nécessaires pour une meilleure appropriation des outils mis à disposition par le projet. La migration de la Base de données (Bur@cel) vers le Progiciel de Gestion Scolaire intégré nécessite également un renforcement des compétences.
- 4 nouvelles cellules d'insertion ont été créées et financées (Kaburantwa, Mabayi, Gatete et Mugutu). Elles sont aujourd'hui opérationnelles, mais manquent pour la plupart d'outils et supports informatiques. Une Commande d'équipements informatique a été faite et les nouvelles Cellules seront servies en priorité.

La nouvelle réorientation stratégique du projet ACFPT se concentre sur l'accompagnement de 13 Centres. Le projet continuera d'appuyer les Centres de Gihanga et Bubanza exclusivement sur les activités de l'Axe Insertion.

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

La gestion des centres n'a pas toujours été efficace et l'atteinte des résultats espérés a souvent été problématique. La nécessité d'améliorer la gestion des centres est née l'idée de mieux rentabiliser les équipements existants, de renforcer les capacités des lauréats/apprenants et d'autonomiser les Centres de formation. Un Modèle de gestion intégré des UAPs a été imaginé et expérimenté en alliant à la fois les exigences pédagogiques et les impératifs économiques.

- Le nouveau modèle de gestion des UAPs 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 ;
- L'expérimentation du modèle via des Plans d'action et Business Plan pour les UAPs existantes et innovantes a été menée dans les 3 Centres cités plus hauts ;
- Les outils de gestion et schéma usuels ont été transférés et expliqués dans les Centres ;
- Un plan de mise à l'échelle du modèle dans les autres Centres appuyés par le projet a été élaboré.

Contraintes rencontrées

- Contexte économique très défavorable pour l'insertion en emploi-salarié ;
- La motivation, la mobilisation et la productivité des cellules d'insertion et des responsables UAP restent faibles.

Perspectives 2018

- Renforcement des capacités des 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 et les UAPs ;
- Inauguration et lancement des activités de la coopérative de commercialisation ;
- Lancement, formations et mise en route de l'Interface Web et progiciel de gestion de la CHASAA dont les outils de vente et gestion des stocks de la coopérative commerciale ;
- Expérimentation du Mobile Money (PESA Flash) pour la perception des cotisations des artisans, le paiement du stage et la commercialisation des produits innovants.

2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

Objectifs/Résultats	Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2016 (N-1)	Valeur atteinte 2017 (N)	Cible finale	Observation	Sources de vérification	Qui + Moyens
OUTPUT 4 <i>La capacité d'accueil des CEM ciblés est améliorée</i>	1. Nombre total d'apprenants dans les CEM/CFP appuyés (F/G)	Valeur 2013-2014 369 filles - 626 garçons = 995	Valeur 2015- <u>2016</u> 810 filles 772 garçons Soit 1582	Valeur sur les CEM en cours d'appui (réhabilitations et équipements partiels) année <u>2017-2018</u> 1006 filles – 1330 garçons = 2336 (<i>réorientation stratégique ACFPT- oct. 2017</i>)	Selon ratio de la cohorte 2018/2019	Sur base de la capacité d'accueil estimée Evolution du ratio formateur/apprenants	Statistiques des centres	Directeur des centres/ Accompagnateurs provinciaux
	2. Nombre de centres pour lesquels les filières prioritaires bénéficient d'une mise à niveau en termes d'infrastructures et d'équipements	4 (valeur 2014)	4	4	13		Rapport de réception des travaux Documents de transfert d'équipement/ inventaires	Projet / Centres Suivi
	3. Centres mis aux normes énergétiques et installations d'énergies renouvelables	centres mis aux normes énergétiques : 0 installations énergies renouvelables : 0	0 0	1 réalisé + étude pour 12 0	13 13		Rapport des ingénieurs Etat des lieux des CEM	
	4. Les processus d'entretien/maintenance préventive des infrastructures et équipements sont appliqués	Baseline 2013 Infrastructure Coefficient de vétusté	Entretien & maintenance planifiés dans 10 centres	7	13		Rapport de suivi entretien/maintenance Maintenance curative & préventive	Projet / Centres

2.6.2 État d'avancement des principales activités

(Ajustée en fonction de la réorientation stratégique ACFPT- oct. 2017)

État d'avancement des <u>principales activités</u> ³ <i>La capacité d'accueil des CEM ciblés est améliorée</i> <i>(Sur 13 CEM prioritaires)</i>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (y inclus expertises infrastructure)			X	
2. 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	
3. L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.			X	

Output 4.1 : La capacité d'accueil des CEM ciblés est améliorée					
Sous-activités & livrables	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Activité 1 : Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (y inclus expertises infrastructure)					
Le diagnostic et le dimensionnement de la mise à niveau électrique des filières appuyées dans 12 centres sont réalisés.	10	10	12	12	12
13 centres ciblés sont dotés d'installation solaire photovoltaïque et de 4 chauffe-eau solaires dans 4 centres pour les filières concernées en 2019.	0	0	0	0	13
Activité 2 : 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					
Les CEM Gatete sont aménagés, étendus et réhabilités	0	0	1	1	1
6 structures didactiques sont construites pour la filière BTP dans les CEM de Karurama, Muyinga, Rumonge, Nyanz-lac et Kanyosha	0	DAO établis	3	3	5
3 abris pour des Fours et les fours traditionnels pour les filières TAA sont construits dans les CEM Karurama Kirundo, Rumonge en 2018.	0	0	1	1	3
L'atelier TAA du CEM Kirundo est étendu	0	0	0	0	1
L'atelier TAA Boucherie est construit (Rumonge)	0	0	0	0	1
Les espaces multimédias dans 9 centres sont aménagés et 4 centres de ressources multimédias sont construits en 2018	0	0	0	0	13
Le CEM de Bwoga est réhabilité et étendu en 2018 pour	0	0	0	0	1

³ 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.

les filières appuyées					
Les équipements fours modernes pour les TAA Boucherie/Boulangerie sont fournis dans les CEM de Kirundo , Rumonge, Muyinga et Karurama.	0	0	0	0	4
Les espaces multimédias, les centres de ressources, les salles d'enseignements TIC et les administrations des 13 CEM ciblés sont équipés de matériel informatique en 2018	0	0	0	0	13
Les 13 centres ciblés sont connectés au réseau de la fibre optique en 2018.	0	0	0	0	13
Le centre de Karusi et de Mugerema bénéficie d'une nouvelle adduction en eau	0	0	1	1	2
Le centre de commercialisation de Kigobe est aménagé.	0	0	1	1	1
Les chantiers formations sont planifiés et mis en œuvre	0	0	2	2	8
Activité 3 : L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés					
Le transformateur de Mugerema est remplacé et le centre est alimenté en électricité.	0	0	0	0	1

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Bien que les décisions opérationnelles liées à la *note de réorientation d'octobre 2017* soient encore récentes, les avancées du résultat 4 sont significatives. Après la validation des choix (13 CEM de références, filières à appuyer...), l'équipe a rapidement évalué les nouveaux besoins (photovoltaïque, NTIC et espace ressources multimédias), elle a réalisé les plans actualisés et lancé les marchés publics utiles ainsi que certains chantiers et chantiers-formation.

De même, pour chacun des 13 centres appuyés,

- les bilans énergétiques ont été réalisés
- tant le dossier électricité que leurs besoins en photovoltaïque ont été validés.

Le résultat est donc en phase avec les impératifs des nouvelles planifications. Hormis un petit résiduel qui se terminera en Q1 2019, l'ensemble des chantiers planifiés devraient être finalisés en Q4 2018 .



3 Thèmes transversaux

3.1 Genre

- UAP :

Partenariat avec deux associations de femmes (12) pour la production piscicole à Kirundo (formation dans une ferme piscicole moderne à Bujumbura) ;

- Stage :

La présence des jeunes filles dans les stages est encouragée par les cellules d'insertion. Il est intéressant de noter que la participation féminine renforce le taux de réussite des stages (t° de finition plus élevé).

3.2 Environnement

UAP – formation et impact environnemental :

- Lors des formations et des appuis à l'entrepreneuriat, les chaînes de valeurs qui privilégient les associations entre les élevages (par exemple poules et canards) et la fertilisation des étangs par les fientes sont mises en avant ;
- De même, les pratiques du maraîchage sont recommandées aux abords des étangs pour tirer profit des eaux fertilisées ;
- Promotion des cultures associées (tournesol, herbes aromatiques) à l'apiculture.

Infrastructures

- Mise en œuvre des briques de terre comprimées stabilisées (BTCS) contenant un pourcentage minime (5 à 10 % maximum) de ciment (terre naturelle) pour les chantiers suivants :

1-L'atelier de menuiserie au CEM Gatete

2-Le chantier formation Centre de commercialisation de Kigobe

3-Le chantier formation ETP Kigobe (l'atelier mécanique auto)

4 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	Periode d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Détournement financiers et manque de transparence de la gestion des UAP	01/09/2017	FIN	High	Medium	High Risk	Modélisation de la gestion des UAP et MeO	ACFPT	Q2-2019	Expérimentation en cours dans 4 centres avec toutes les parties prenantes	En cours
						Transparence du dispositif financier expérimenté et transfert des bénéfices vers le CEM		Q2-2018	Mise en œuvre du protocole d'entente artisans CEM, mécanismes de cogestion et outils afférents (artisans compris)	En cours
						Mesure correctrice : tous les pro formas pour les ateliers doivent être établis par les employés du projet Les pièces justificatives c sub doivent rentrer dans les délais pour le paiement de la tranche suivante	ACFPT	Q2-2019	Mesure correctrice	En cours
Les outils de gestion ne sont pas appliqués par les responsables des centres.	01/01/2016	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	<i>Insérer une ligne ici</i> Suivi rapproché sur le terrain.	AFPT	Q1-2019	l'implémentation d'un logiciel de gestion par les centres es prévue pour fin 2017 (marché de services)	En cours
Précarité du marché de l'emploi	01/09/2015	OPS	High	High	Very High Risk	Maximiser les efforts pour des success-story via le leasing	ACFPT	En continu	Systématisation du leasing cogéré par les parties prenantes via les Comités de gestion, recrutement d'un ATN dédié	En cours
						Encourager l'auto-emploi à travers l'appui aux AGR, s'assurer de la pérennité des associations créées sous AGR	ACFPT	En continu	Suivi et coaching co-réalisé par CHASAA/Cellule d'insertion/pool technique/ATR/ATN	En cours
						Poursuivre les actions avec CHASAA, étendre le partenariat à la CFCiB	ACFPT	En continu	Csub en cours d'exécution, avenant pour intégrer la CFCiB et cellule unique de Bujumbura	En cours
						Renforcement de l'intégration des syndicats autour de chaque centre dans les Coges	ACFPT	En continu	Accompagnement systémique des COGES par les ATR avec tous les acteurs locaux	En cours
						CSUB avec CHASAA	ACFPT	Q4-2016	La structure est renforcée, les comités locaux d'artisans existent autour de chaque centre (leasing, mutualisation équipements, stages, insertion, tontines)	En cours
Carences importantes dans le processus de concertation technique, de communication et de mobilisation du ministère central	01/09/2017	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	<i>Insérer une ligne ici</i> Mise en place progressive des groupes de travail thématiques	ACFPT	Q1-2019	Pas encore effectif	Nouveau
						Systématisation des réunions de CCT selon le rythme convenu	ACFPT	Q1-2019	Voir recommandations MTR AEP-AFPT & état des lieux finalisé en Q2 2017	En cours
						Réorganisation/ dégraissage des Pool/axe	ACFPT	Continu	Collaboration des référents techniques et amélioration du rapportage	En cours

Absence de structure d'observation du marché de l'emploi et du travail (+Sige)	01/09/2015	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Mise en Oeuvre Registre des métiers avec l'Obem et l'EFTP	ACFPT	Q3-2017	Atelier FOREM dans le cadre d'un ASC, très suivi et apprécié: prise de leadership par Obem sans moyen et inopérational, CFCIB présente à travers toutes ses chambres.	En cours
						Publication Décret EFTP juillet 17	Gvt	Q3-2017	Pas d'ordonnance, aucune précision	Terminé
						Fonctionnement des Pool et référents techniques	ACFPT	Q3-2017	4 pools sont effectifs et collaborent aux action du projet dans les centres, rapportage bureaucratique, nécessité d'une concertation technique régulière et d'un dégraissage des effectifs - changement de paradigme via création de groupe thématiques autour des centres	En cours
Convention de cession de l'implantation commerciale non signée et économie burundaise profondément délabrée	01/05/2017	OPS	High	Medium	Medium Risk	Stimuler ert marketter l'offre de formation au niveau local (portes ouvertes, success stories en matière d'insertion, etc.)	ACFPT	Q3-2017	Intégrer ces aspects d'auto-promotion dans les plans stratégiques de développement des centres	Nouveau
						Promotion et commercialisation des produits de qualité des CEM	ACFPT	Q4-2017	Ouverture effective de l'implantation commerciale malgré le contexte économique	Nouveau
Priorisation d'une offre de formation de qualité pour chaque CEM en phase avec les besoins locaux non encore réalisée	01/09/2017	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	S'assurer que l'étude Baseline socio-économique puisse être bien menée et exploitée	ACFPT	Q4-2017	Etude réalisée en cours d'exploitation et de réactualisation versus crise avec l'appui de ressources externes telles BSF, entre autres.	En cours
						Définition des filières innovantes à implémenter dans les centres appuyés par le projet	ACFPT	Q4-2017	Atelier interne au projet + intégration plan stratégique de dvpmt	Terminé
						Compléter l'étude baseline pour les équipements	ACFPT	Q2-2015	Actualiser pour valorisation la liste des équipements non utilisés	Terminé
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
l'offre de formation versus APC y compris les supports pédagogiques hybrides (papier et multimédia) inachevée	01/09/2017	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Affiner qualitativement l'offre de formation des CEM	ACFPT	en continu	En l'absence d'ATI axe 2, ce travail sera géré en binôme par l'ATI R1 et Joel Leroy	Terminé
						Expérimenter dans les 13 CEM ciblés la mise en oeuvre de l'offre de formation	ACFPT	en continu	Les outils de suivi, d'accompagnement et de renforcement des capacités techniques des formateurs (plan de formation unique dans chaque plan stratégique de développement) sont supervisés par ATI R2, mis en oeuvre par les ATN R 123 avec le support de R4 pour les infrastructures (espaces multimédias par exemple)	En cours
						<i>Insérer une ligne ici</i>				

Pas de cadre national de certification de l'EFTP	01/01/2017	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	En dehors de la sphère de contrôle du projet mais handicap pour tout le secteur	DG	?	Ordonnance en attente, urgence pour les apprenants et parents. Plaidoyer partiel possible à travers les cercles de qualité - groupes de travail thématiques	Nouveau
						planifié dans le PTE	DG	?	attente arbitrage PTE	Nouveau
Gestion chaotique de la réaffectation du fonds de garantie Micro Crédit	01/09/2017	JUR	Medium	High	High Risk	Concertation technique à clarifier et alléger, souhait du DG de sortie de crise	ACFPT	Q3-2017	Rythme à identifier et à systématiser	En cours
						Réaffectation du fonds de garantie	ACFPT	Q4 2018	Le Ministère n'exécute pas ses engagements contractuels issus de l'avenant à l'Accoord d'exécution. Nécessaire suivi rapproché de la coordination et de la Représentation en particulier pour les ANO du marché d'équipements leasing de droit burundais	En cours
						Evaluation suivi	AFPT	Q2-2017	Malversations constatées 20/07/2017 Suspension du conseiller technique en charge	Terminé
Mise en œuvre des résultats définis dans les plans d'action des CEM mal intégrée par les responsables	01/04/2017	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	<i>Plan stratégique et plan de formation en déploiement</i>	Acftpt	juil-05	planifié et partiellement exécuté	En cours
Niveau de compétences de certains gestionnaires de centres (capacités managériales faibles)	01/01/2017	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Appropriation des plans d'action et redevabilité en termes de résultats et de changements par l'ensemble des parties prenantes	ACFPT	Q4-2017	Mise en œuvre d'un coaching rapproché et spécifique à chaque centre appuyé.	En cours
						Informé objectivement le RT, la DG et DEMFP	ACFPT	Q1 2017	Partage des rapport relatifs aux plans de performance	En cours
Garantie que les procédures d'achats seront respectées dans le cadre des CSUB	01/09/2017	FIN	Medium	High	High Risk	<i>Insérer une ligne ici</i> Renforcer le suivi/accompagnement	ACFPT	Q4 2018	Affectation FO CSUB. Amélioration sigificative et baisse de l'inigibilité des dépenses CSUB	En cours
Capacité d'absorber la gestion concomitante d'un nombre important de chantiers formation (R4)	ACFPT	OPS	Low	Medium	Low Risk	<i>Insérer une ligne ici</i>				
						Engagement pour suivi accompagnement d'un technicien de chantier et d'ouvriers qualifiés en fonction des besoins	ACFPT	Q2 2019	Défi à relever vu l'ambition du projet en matière de chantiers formation (cf. DTF)	En cours
Pression budgétaire observée pour l'ensemble du projet avec risque	ACFPT	OPS	High	High	Very High Risk	Approche flottante des prescriptions du siège en matière de restrictions	Siège	Q4-2018	Fixation rapide et définitive par le siège CTB des contraintes	En cours
Importance du volume de marchés mis en œuvre dans R4 vu les retards engrangés, double ancrage BDI-RW de	ACFPT	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Importants retards sous l'empire de l'ATI précédent, durée de la CS comme obstacle à la réalisation de	ACFPT	Q4-2018	re Planification réaliste et concertée réalisée	En cours

5 Pilotage et apprentissage

5.1 Réorientations stratégiques

Voir note de réorientation d'octobre 2017 en **Annexe 6.6**.

5.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Aujourd'hui, 1.039.000 euros sont « gelés » et donc non mobilisable pour les activités du projet. En soulignant le peu de temps qu'il reste pour les opérationnalisations (la fin d'ACFPT est prévue pour 06 2019) il serait essentiel que l'équipe de gestion puisse très rapidement s'appuyer et utiliser ces budgets	<i>Cabinet — DGD</i>	Q3 2018
Les stratégies réorientées qui sont mises en place actuellement par ACFTP seront opérationnelles avant la fin de celui-ci. En rappelant qu'ACFPT est à comprendre dans un contexte d'expérimentations de pratiques pédagogiques ou de gestion et d'outils pédagogiques ou entrepreneuriaux il convient de se poser la question de leur élargissement et généralisation éventuels	<i>Cabinet — DGD</i>	Q2 2019

5.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Les options de mise en synergie des quatre axes du projet permettent une meilleure efficacité tant des planifications que des opérationnalisations des activités du projet	Equipe projet

<p>L'opérationnalisation de certaines activités est « déléguée » par Conventions de subsides, ce qui permet de travailler, dans un esprit de pérennisation, sur l'autonomisation des partenaires. Cependant la ligne de démarcation entre subside et substitution est étroite. Il est donc important de prévoir des dispositifs progressifs de montée de l'autofinancement des centres et de coaching « pilotage et contrôle qualité » en parallèle à ces conventions</p>	<p>Gestionnaire des centres Celle de cogestion</p>
<p>La mise en œuvre des pédagogies actives comme l'APC nécessite en plus du travail technique (rédaction des curricula et mises en place des formations) un réel travail de coaching sur les « postures professionnelles en changement » des formateurs et techniciens terrains.</p>	<p>Equipe R2 Directions pédagogiques des centres Concepteurs</p>
<p>La mise en œuvre de processus NTIC n'est pas sans enjeux en termes de connectivité et fracture numérique. Dans un esprit de pérennisation, le projet a donc opté pour des outils pédagogiques et de gestion et des processus « hybrides » (informatisés et papier)</p>	<p>Equipe projet Directions pédagogiques des centres Concepteurs</p>

6 Annexes

6.1 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.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B; Au moins un 'C, pas de 'D' = C; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		A	B	C	D
			B		
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?					
	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.			
X	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?					
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B; Au moins un 'C, pas de 'D' = C; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C	D
				C	
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?					
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.			
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.			
X	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.			

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

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

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

6.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision	Période d'identification	Source* Acteur	Source* Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	
<p>Comité de Validation Interne CVI du 26 juin 2017</p> <p>1) La date limite des engagements AFPT est fixée au 30 juin 2017</p> <p>2) Maintien des ressources humaines jusqu'au 31/08/2017 Le projet propose de prolonger le financement des ressources humaines de AFPT jusqu'au 31/08/2017. Pour les transferts des fonctions d'AFPT vers ACFPT le projet entamera au plus tôt le processus d'évaluation, qui sera accompagné des DOP nécessaires pour que les transferts soient effectifs au 1er septembre 2017.</p> <p>3) Date changement de la gestion du subside CSUB/001 de AFPT vers ACFPT Contrairement à la convention de subside n° CSUB BDI1307811/CSUB/001, intitulée « Améliorer les prestations de la Chambre Sectorielle d'Art et d'Artisanat (CHASAA) en vue du renforcement des capacités à la production artisanale innovante, créative, et favorisant une insertion durable des lauréats de l'EFTP » en son Article 1, le projet propose de transférer la responsabilité de gestion technique du subside de AFPT vers ACFPT au 01/09/2017 (au lieu du 01/07/2017).</p> <p>4) Aménagement budgétaire Les aménagements budgétaires pour la clôture des activités d'AFPT se traduisent essentiellement par des glissements entre lignes au sein des résultats, ainsi qu'entre les différents résultats (voir Annexe : Proposition de changement budgétaire AFPT – BDI1006611 du 26/06/2017)</p> <p>5) Montants suspendus Suite à la NV du Ministre De Croo (9/10/2015) un montant de 232.352 € destiné à l'appui institutionnel reste suspendu.</p> <p>6) Réaffectation du fonds de garantie FCE et AFPT A l'échéance de l'Accord d'Exécution (Réf. 0011/AFPT/BDI 1006611/L.G./Dir./13), intitulé : « Mise en œuvre d'un dispositif de gestion et d'accompagnement de la microfinance et du fonds de garantie sous-jacent, au</p>	juin-17	AFPT-ACFPT	PV du CVI	Equipe, RR et RAFI			CLOSED

nom du Ministère de l'Enseignement de Base et secondaire, de l'enseignement des métiers de la formation professionnelle et de l'alphabétisation », la Représentation de la CTB et le Ministère ont conclu le 28/4/2017 un avenant relatif aux modalités de réaffectation du solde du fonds de garantie (fonds issus de AFPT et du FCE). La responsabilité technique de suivi de cet avenant est confiée au projet AFPT sous le résultat 3 (Insertion).							
Comité de Validation Interne CVI du 30 octobre 2017							
En concordance avec la réorientation stratégique, et avec le positionnement du Ministre belge de la Coopération au Développement, certains éléments du cadre logique doivent être amendés. Les principales modifications vont dans le sens d'un appui aux centres de formation ciblés en lieu et place d'un appui institutionnel aux instances étatiques tel que prévu initialement dans le DTF. — Les intitulés de certaines activités doivent être revus à la marge, sans pour autant nécessiter de modification dans le budget FIT — D'autres modifications nécessitent la création de nouvelles lignes et/ou des glissements entre lignes au sein des résultats, ainsi qu'entre les différents résultats (Cf. Annexe 2 : Proposition de réaménagement budgétaire ACFPT).	OCT17	ACFPT	PV du CVI	Equipe, RR et RAFI		Mis en œuvre	CLOSED
La réorientation stratégique telle que détaillée dans la « <i>Note d'actualisation et de consolidation stratégique du projet ACFPT (Oct. 2017)</i> »						Mis en œuvre	CLOSED
— La proposition de modification budgétaire reprise en Annexe 2 est validée.						Mis en œuvre	CLOSED

6.3 Cadre logique mis à jour

OG	Des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale et régionale sont acquises par les jeunes et les adultes.	1. Satisfaction des artisans/employeurs sur la qualité des formations dispensées dans les centres pilotes et sur les compétences des lauréats	
		2. Augmentation des revenus des jeunes dans les zones ciblées	
		3. Nombre de lauréats CEM-CFP insérés professionnellement (salarié /auto-emploi)	
OS	L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée.	1 Nombres d'apprenants qui ont terminé leur parcours de formation avec succès	
		2. Les CEM appuyés ont augmenté leur niveau d'autonomie (<i>mise en œuvre de leur propre plan de développement stratégique</i>)	
		3. L'offre de formation dispensée est améliorée dans les centres appuyés	
	Logique d'intervention	Indicateurs	Source de vérification
R1	Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel des CEM sont renforcés	1. Mettre en œuvre un système de gestion scolaire (dont progiciel)	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport annuel; - Dispositif de suivi-évaluation des PAO (ATR); - Journal des incidences du changement - Création d'espaces de concertation participatifs - Plan d'amélioration et diagrammes de performances adossées sur le PAO - PLGS I
		2. Les comités de gestion sont mis en place et opérationnels	PV des CoGes affiché et archivés dans la BD du PLGS
		3. Les plans stratégiques et planifications annuelles sont élaborés et mis en place	<ul style="list-style-type: none"> - Manuel des procédures des CSUB - Planification trimestrielle et annuelle - Rapport opérationnel et financier trimestriel transmis au projet - Evolution de l'inégibilité des dépenses

R2	<i>La qualité et la performance des formations dispensées par les CEM sont améliorées</i>	1 Les compétences pédagogiques et techniques des formateurs sont renforcées et mises en pratiques selon l'APC	- Réunions périodiques d'évaluation des formations - Missions de suivi et d'accompagnement
		2 Les curricula des filières prioritaires à destination des CEM sont révisés et mis en œuvre	-Réunions de remédiation -Ateliers d'orientation des acteurs de la remédiation Nombre de kit curriculaires validés
		3 De nouvelles filières en adéquation formation/emploi mises en œuvre dans les centres ciblés	- Rapport d'activité conseillers DEMFP - Rapport d'activité consultance externe
		4 Une offre de documentation digitalisée est disponible dans les centres ciblés	- Réunion de travail - Mise en service des Bibliothèques
R3	<i>Différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés et testés</i>	1 Des mécanismes facilitant l'insertion expérimentés (par 13 cellules d'insertion), sont documentés et diffusés.	-Base de données Bur@cel>>migration PLGS -Manuels (stage, AGRs, Leasing, emploi-salarié) -Business Plan AGRs -Tableau d'amortissement Leasing Logigramme (stage, leasing, AGRs)
		2 Les bénéficiaires directs et indirects des mécanismes d'insertion sont touchés	-Base de données Bur@cel>>migration PLGS Rapports R3
		3 Les bénéficiaires du leasing ont créé leur propre entreprise	- Inventaire Leasing projet - Actes de transfert dans les Centres - PV de validation des projets (lauréats et Artisans)
		4 Les entreprises et artisans sont actifs dans le PPP local pour l'insertion	Base de données projet Base de données Bur@cel et db Chasaa
		5 Les UAP fonctionnent selon les normes et standards définis	-Modèle de gestion UAP -Plan d'action UAP et SME trimestrielle -Business Plan UAP Logigrammes UAP

		6 Une implantation commerciale centrale et des espaces de commercialisation sont opérationnels	-Outils de cadrage et de gestion de Coopérative Rapports
R4	<i>La capacité d'accueil des CEM ciblés est améliorée</i>	1. Nombre total d'apprenants dans les CEM/CFP appuyés (F/G)	Statistiques des centres
		2. Taux d'occupation dans les centres appuyés (compte tenu de la capacité d'accueil estimée et du ratio idéal formateur/apprenants)	Statistiques des centres
		3. Nombre de centres pour lesquels les filières prioritaires bénéficient d'une mise à niveau en termes d'infrastructures et d'équipements	Rapport de réception des travaux Documents de transfert d'équipement/ inventaires
		4. Centres mis aux normes énergétiques et installations d'énergies renouvelables	Rapport de réception des travaux Documents de transfert d'équipement/ inventaires
		5. Les processus d'entretien/ maintenance préventive des infrastructures et équipements sont appliqués	Rapport de suivi entretien/maintenance Rapport de maintenance curative & préventive

Activités et budget revus 10/2017 :

		ACFPT						
		Budget	Dépenses 2016	PF 2017	PF 2018	PF 2019	Total General	Solde
OS	L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée	5.257.500 €	156.340 €	708.205 €	2.407.382 €	1.041.480 €	4.313.407 €	944.093 €
R1	Les fonctions de gestion et de pilotage sont renforcées	1.050.000 €	103.270 €	282.510 €	537.730 €	173.800 €	1.097.310 €	-47.310 €
A01-01	Identifier les priorités d'appui	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
A01-02	Implementer un plan de mise en oeuvre pour les priorités identifiés	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
A01-03	Faciliter l'amélioration du pilotage par un accompagnement de qualité de longue durée	476.000 €	99.760 €	187.400 €	280.600 €	143.800 €	711.560 €	-235.560 €
A01-04	Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages	30.000 €	0 €	1.500 €	25.000 €	0 €	26.500 €	3.500 €
A01-05	Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats	144.000 €	0 €	47.110 €	62.130 €	0 €	109.240 €	34.760 €
A01-06	Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec l'ensemble des parties prenantes	20.000 €	0 €	0 €	10.000 €	0 €	10.000 €	10.000 €
A01-07	Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides au bénéfice de l'amélioration de la qualité des	350.000 €	3.510 €	46.500 €	160.000 €	30.000 €	240.010 €	109.990 €
A01-08	Le concept de double vacation est développé et instauré	30.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	30.000 €
R2	La qualité de la formation et la performance sont améliorées	737.000 €	0 €	65.800 €	296.955 €	94.568 €	457.323 €	279.677 €
A02-05	Mettre en place un dispositif d'accompagnement rapproché au bénéfice des CEM	294.000 €	0 €	54.980 €	82.955 €	29.568 €	167.503 €	126.497 €
A02-06	Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités pédagogiques des formateurs	250.000 €	0 €	8.820 €	90.000 €	10.000 €	108.820 €	141.180 €
A02-07	Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation, renforcer les capacités techniques de	105.000 €	0 €	2.000 €	87.500 €	55.000 €	144.500 €	-39.500 €
A02-08	Intégrer des approches innovantes dans la mise œuvre de l'offre de formation relative aux filières prioritaires	88.000 €	0 €	0 €	36.500 €	0 €	36.500 €	51.500 €
R3	Différents mécanismes et modèles d'insertion sont développés et testés	710.500 €	0 €	131.800 €	395.700 €	94.600 €	622.100 €	88.400 €
A03-01	Accompagner le développement des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire	225.000 €	0 €	76.400 €	95.200 €	42.600 €	214.200 €	10.800 €
A03-02	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire	300.500 €	0 €	36.900 €	199.000 €	42.000 €	277.900 €	22.600 €
A03-03	Appuyer la diffusion et la mise en place des bonnes pratiques d'insertion	80.000 €	0 €	7.200 €	42.000 €	10.000 €	59.200 €	20.800 €
A03-04	Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat	100.000 €	0 €	11.300 €	59.500 €	0 €	70.800 €	29.200 €
A03-05	Appuyer les partenariats public-privé et public-public	5.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	5.000 €
R4	La capacité d'accueil des CEM, CFP et écoles techniques est améliorée dans les communes ciblées	2.760.000 €	53.070 €	228.095 €	1.176.997 €	678.512 €	2.136.674 €	623.326 €
A04-01	Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (y inclus expertises infrastructure)	234.000 €	53.070 €	178.531 €	213.024 €	119.362 €	563.987 €	-329.987 €
A04-03	Les expériences positives en infrastructures et énergies sont traduites sous forme de normes, standards et plans types	30.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	30.000 €
A04-06	Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés,	2.438.000 €	0 €	49.564 €	864.973 €	539.150 €	1.453.687 €	984.313 €
A04-07	L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.	58.000 €	0 €	0 €	99.000 €	20.000 €	119.000 €	-61.000 €
X	Réserve budgétaire	97.060 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	97.060 €
Z	Moyens Généraux	645.440 €	53.220 €	113.917 €	297.596 €	182.066 €	646.799 €	-1.359 €
Z01	Frais de personnel	358.940 €	15.230 €	56.938 €	185.511 €	95.458 €	353.137 €	5.803 €
Z02	Equipement	35.000 €	29.380 €	400 €	3.500 €	0 €	33.280 €	1.720 €
Z03	Frais de fonctionnement	64.000 €	8.610 €	56.579 €	84.585 €	23.108 €	172.882 €	-108.882 €
Z04	Audit, Suivi et Evaluation	187.500 €	0 €	0 €	24.000 €	63.500 €	87.500 €	100.000 €
	Grand Total	6.000.000 €	209.560 €	822.122 €	2.704.978 €	1.223.546 €	4.960.206 €	1.039.794 €

6.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui : octobre 2017
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	07/2017
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	non

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

Project Title : **Appui à la Consolidation de la Formation Professionnelle et Technique**
 Budget Version : **C05** Year to month : **31/12/2017**
 Currency : **EUR**
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing**

Status	Fin Mode	Amount	2017				Total	Total Exp.	Balance	% Exec	
			2016	Q1	Q2	Q3					Q4
A OBJECTIF SPÉCIFIQUE (PART)											
		5.157.500,00	159.334,75	74.437,43	111.538,90	126.849,88	369.980,71	682.806,62	839.141,36	4.318.358,64	16%
01 Résultat 1: Les fonctions de		1.250.000,00	103.283,38	17.284,25	50.482,74	51.328,84	150.418,24	269.514,06	372.777,45	877.222,55	30%
01 Identifier les priorités	REGIE	0,00	0,00						0,00	0,00	7%
02 Implémenter un plan de	REGIE	0,00	0,00						0,00	0,00	7%
03 Faciliter l'amélioration du	REGIE	746.000,00	99.755,01	14.027,93	44.306,56	47.605,45	110.542,27	216.482,22	316.237,23	429.762,77	42%
04 Renforcer la gestion desc	REGIE	30.000,00	0,00			1.482,13	4.169,15	5.651,28	5.651,28	24.348,72	19%
05 Mettre en oeuvre dans les	REGIE	144.000,00	0,00			224,30	18.247,34	18.471,64	18.471,64	125.528,36	13%
06 Assurer la mise en oeuvre	REGIE	20.000,00	0,00				913,59	913,59	913,59	19.088,41	5%
07 Mettre en oeuvre et suivre	REGIE	280.000,00	3.508,37	3.256,32	6.178,18	2.016,96	16.545,89	27.995,34	31.503,71	248.496,29	11%
08 Le concept de double	REGIE	30.000,00	0,00						0,00	30.000,00	0%
02 Résultat 2 : La qualité de		737.000,00	0,00	453,01	636,92	40.598,42	44.155,72	85.844,07	85.844,07	651.155,93	12%
01 Opérationnaliser une	REGIE	0,00	0,00		406,15	0,00	10.752,18	11.158,33	11.158,33	-11.158,33	7%
02 Appuyer et renforcer le	REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
03 Introduire et tester une	REGIE	0,00	0,00			0,00		0,00	0,00	0,00	7%
04 Pour chaque filière,	REGIE	0,00	0,00						0,00	0,00	7%
05 Mettre en place un dispositif	REGIE	294.000,00	0,00			40.554,63	31.322,72	71.877,35	71.877,35	222.122,85	24%
06 Améliorer les supports	REGIE	160.000,00	0,00	453,01	230,77	14,90	2.080,82	2.779,50	2.779,50	157.220,50	2%
07 Expérimenter et capitaliser	REGIE	195.000,00	0,00			28,89		28,89	28,89	194.971,11	0%
	REGIE	6.000.000,00	209.559,38	86.699,23	123.670,49	164.045,95	455.573,69	829.989,36	1.039.548,76	4.960.451,24	17,00
	COGEST										
	TOTAL	6.000.000,00	209.559,38	86.699,23	123.670,49	164.045,95	455.573,69	829.989,36	1.039.548,76	4.960.451,24	17,00

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1307811 Printed on 8/03/2018

page: 1

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1307811

Project Title : **Appui à la Consolidation de la Formation Professionnelle et Technique**
 Budget Version : **C05** Year to month : **31/12/2017**
 Currency : **EUR**
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing**

Status	Fin Mode	Amount	2017				Total	Total Exp.	Balance	% Exec	
			2016	Q1	Q2	Q3					Q4
08 Intégrer des approches	REGIE	88.000,00	0,00					0,00	88.000,00	0%	
03 Résultat 3 : Différentes		710.500,00	0,00	30.937,32	14.521,64	-7.432,96	70.344,42	108.370,43	108.370,42	602.129,58	16%
01 Développer et tester des	REGIE	0,00	0,00	390,41	7.793,95	852,60	17.956,77	26.993,73	26.993,73	-26.993,73	7%
02 Développer et tester des	REGIE	300.500,00	0,00	27.517,33	5.002,35	-26.595,41	27.801,98	33.726,25	33.726,25	268.773,75	11%
03 Appuyer la diffusion et	REGIE	0,00	0,00	0,00	270,77	0,00		270,77	270,77	-270,77	7%
04 Appuyer le développement	REGIE	100.000,00	0,00			2.273,74	4.932,98	7.206,72	7.206,72	92.793,28	7%
05 Appuyer les partenariats	REGIE	5.000,00	0,00						0,00	5.000,00	0%
06 Accompagner le	REGIE	225.000,00	0,00			15.555,61	17.848,88	33.404,48	33.404,48	191.595,52	15%
07 Appuyer la diffusion et la	REGIE	80.000,00	0,00	3.029,58	1.454,58	480,50	1.803,81	6.768,47	6.768,47	73.231,53	8%
04 Résultat 4: La capacité		2.460.000,00	53.071,37	25.762,85	45.897,50	42.355,37	105.062,33	219.078,05	272.149,42	2.187.850,58	11%
01 Construire et fournir les	REGIE	634.000,00	53.071,37	25.762,85	41.713,56	39.473,45	57.244,13	164.193,99	217.265,36	416.734,64	34%
02 Construire et fournir les	REGIE	0,00	0,00						0,00	0,00	7%
03 Traduire les expériences	REGIE	30.000,00	0,00						0,00	30.000,00	0%
04 Appuyer l'aménagement et	REGIE	0,00	0,00						0,00	0,00	7%
05 Développer et instaurer le	REGIE	0,00	0,00						0,00	0,00	7%
06 Les centres CEM/CFP	REGIE	1.638.000,00	0,00		4.183,94	2.881,92	45.992,44	53.058,30	53.058,30	1.584.941,70	3%
07 L'entretien et la	REGIE	168.000,00	0,00				1.825,76	1.825,76	1.825,76	156.174,24	1%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX)		97.064,00	0,00						0,00	97.064,00	0%
	REGIE	6.000.000,00	209.559,38	86.699,23	123.670,49	164.045,95	455.573,69	829.989,36	1.039.548,76	4.960.451,24	17,00
	COGEST										
	TOTAL	6.000.000,00	209.559,38	86.699,23	123.670,49	164.045,95	455.573,69	829.989,36	1.039.548,76	4.960.451,24	17,00

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1307811 Printed on 8/03/2018

page: 2

Project Title : **Appui à la Consolidation de la Formation Professionnelle et Technique**
 Budget Version : **C05** Year to month : 31/12/2017
 Currency : **EUR**
 YTM : **Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing**

Status	Fin Mode	Amount	2017				Total	Total Exp.	Balance	% Exec	
			2016	Q1	Q2	Q3					Q4
01 Réserve budgétaire		97.064,00	0,00					0,00	97.064,00	0%	
01 Réserve budgétaire	REGIE	0,00	0,00					0,00	0,00	?	
02 Réserve budgétaire	REGIE	97.064,00	0,00					0,00	97.064,00	0%	
Z MOYENS GÉNÉRAUX		745.436,00	53.224,63	12.281,80	12.131,69	37.196,27	85.592,98	147.182,75	200.407,40	27%	
01 Frais de personnel		358.936,00	15.099,88	8.416,03	9.821,25	14.296,69	30.825,83	63.359,80	78.459,69	22%	
01 Delco	REGIE	110.000,00	0,00			2.300,00	2,92	2.302,92	2.302,92	2%	
02 Directeur national	REGIE	0,00	0,00					0,00	0,00	?	
03 Equipe finance et	REGIE	248.936,00	14.874,47	8.416,03	9.199,11	11.996,69	30.822,92	60.434,75	76.309,22	30%	
04 Equipe technique	REGIE	0,00	0,00					0,00	0,00	?	
05 Autres frais de personnel	REGIE	0,00	225,41		622,14			622,14	847,55	-047,55	?
02 Equipement		35.000,00	29.373,62			398,52		398,52	29.772,14	5.227,86	85%
01 Véhicules	REGIE	30.000,00	27.928,57						27.928,57	2.071,43	93%
02 Equipement IT	REGIE	5.000,00	1.445,05			398,52		398,52	1.843,57	3.156,43	37%
03 Frais de fonctionnement		180.500,00	8.622,70	3.845,77	2.310,45	22.010,17	39.683,43	67.849,81	76.472,53	104.027,47	42%
01 Services et frais de	REGIE	6.400,00	1.404,18	647,56	821,12		473,71	1.942,39	3.346,57	3.053,43	52%
02 Frais de fonctionnement	REGIE	64.400,00	1.364,27	2.482,27	866,07	111,50	6.876,38	10.336,22	11.700,49	52.699,51	18%
03 Télécommunications	REGIE	8.000,00	39,48	16,91	22,07	872,02	221,69	1.132,70	1.172,18	6.827,82	15%
04 Fournitures de bureau	REGIE	16.000,00	4,48			437,77	974,19	1.411,96	1.416,44	14.583,56	9%
	REGIE	6.000.000,00	209.559,38	86.699,23	123.670,49	164.045,95	455.573,69	829.989,36	1.039.548,76	4.960.451,24	17,00
	COGEST										
	TOTAL	6.000.000,00	209.559,38	86.699,23	123.670,49	164.045,95	455.573,69	829.989,36	1.039.548,76	4.960.451,24	17,00



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1307811 Printed on 8/03/2018

page 3

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1307811

Project Title : **Appui à la Consolidation de la Formation Professionnelle et Technique**
 Budget Version : **C05** Year to month : 31/12/2017
 Currency : **EUR**
 YTM : **Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing**

Status	Fin Mode	Amount	2017				Total	Total Exp.	Balance	% Exec	
			2016	Q1	Q2	Q3					Q4
05 Missions UGP	REGIE	8.000,00	0,00			19,97	1.618,12	1.638,09	1.638,09	6.361,91	20%
06 Formation	REGIE	9.600,00	87,43				937,26	937,26	1.024,69	8.575,31	11%
07 Frais financiers	REGIE	1.600,00	5.722,86	-5.126,66	93,14	201,23	198,38	-4.633,91	1.088,95	511,05	68%
08 TVA à récupérer	REGIE	0,00	0,00	198,10	508,05	-563,99	10.147,70	10.289,86	10.289,86	-10.289,86	?
09 Loyer, Eau et Electricité	REGIE	50.000,00	0,00	5.627,59		20.931,68	1.725,82	28.285,09	28.285,09	21.714,91	57%
10 Frais Système ERP	REGIE	16.500,00	0,00				16.510,17	16.510,17	16.510,17	-10,17	100%
04 Audit et Suivi et Evaluation		171.000,00	0,00			490,89	15.083,72	15.574,61	15.574,61	155.425,39	9%
01 Frais de suivi et évaluation	REGIE	100.000,00	0,00				14.729,03	14.729,03	14.729,03	85.270,97	15%
02 Audit	REGIE	50.000,00	0,00					0,00	0,00	50.000,00	0%
03 Backstopping	REGIE	21.000,00	0,00			490,89	354,69	845,58	845,58	20.154,42	4%
99 Conversion rate adjustment		0,00	128,43						128,43	-128,43	?
98 Conversion rate adjustment	REGIE	0,00	128,43						128,43	-128,43	?
	REGIE	6.000.000,00	209.559,38	86.699,23	123.670,49	164.045,95	455.573,69	829.989,36	1.039.548,76	4.960.451,24	17,00
	COGEST										
	TOTAL	6.000.000,00	209.559,38	86.699,23	123.670,49	164.045,95	455.573,69	829.989,36	1.039.548,76	4.960.451,24	17,00



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1307811 Printed on 8/03/2018

page 4

6.6 Note de réorientation Oct. 2017

Note d'actualisation et de consolidation stratégique du projet ACFPT

BDI 13 078 11

Octobre 2017

La présente note de consolidation stratégique du projet ACFPT traduit les différents ajustements effectués au cours des derniers mois et répond directement au Telop de la DGD du 16/8/17 : "Il a été décidé de ne pas arrêter l'intervention Appui complémentaire à la Formation professionnelle et Technique (ACFPT) pour des raisons politiques, de définir des ambitions réalistes et de procéder à une réorientation de l'intervention qui doit garantir la pertinence des activités en tenant compte du contexte local..."

La redéfinition des ambitions réalistes a poussé le projet à recentrer davantage ses actions sur un nombre réduit de Centres d'Enseignement des Métiers, et à cibler davantage les filières appuyées.

Etant donné le contexte général et institutionnel défavorable et l'horizon temporel limité (juin 2019), la stratégie est de concentrer les efforts afin qu'au terme du projet, les centres ciblés disposent d'un seuil d'autonomie et d'expertise suffisant, leur permettant de répondre aux objectifs "d'Opérateur de Formation Professionnelle" en adéquation avec leur environnement, au profit des apprenants, lauréats et artisans.

Certaines orientations déjà existantes ayant porté leurs fruits et évaluées positivement lors de l'Evaluation externe de juillet 2017 seront accentuées. C'est le cas du partenariat avec le secteur privé au niveau décentralisé au travers de la cogestion des établissements et de la mise en œuvre des différents mécanismes d'insertion des lauréats.

Tenant compte de différents éléments du contexte actuel qui se détériore au Burundi, certaines priorités additionnelles sont intégrées au projet : le développement accentué sur les filières dans les domaines agro-alimentaires, le recours à l'énergie photovoltaïque pour les centres ciblés, l'intégration de la numérisation et des NTIC au profit de la gestion et de l'apprentissage.

1. Contexte du projet

1.1 Stratégie initiale du projet (avant la crise de 2015)

Les lignes d'actions prioritaires identifiées dans le dossier de formulation étaient les suivantes :

- **Une gestion et pilotage** permettant l'amélioration des compétences au niveau central et local au moyen d'outils de gestion et de planification, lesquels assurent l'adéquation des programmes et filières, le développement des ateliers de formation et de production tout en prenant en compte la maintenance du patrimoine.
- **Une qualité de la formation dispensée aux apprenants** grâce au renforcement des compétences et qualification des formateurs, à la fourniture d'équipements, à la mise à disposition de manuels et matériels didactiques et au recours à des artisans et techniciens vacataires.
- **Une pertinence en vue d'une insertion dans la vie active** par l'activation de stages dans l'environnement économique des centres, le suivi et accompagnement des lauréats via un partenariat renforcé avec les secteurs associatifs et privés dans la formation et l'insertion, et par une meilleure connaissance des besoins du marché du travail.
- **Un élargissement de l'accès à la formation** visant l'accroissement de la fréquentation des filières dans les établissements ciblés sur le territoire pour lesquels une attention spécifique est consacrée à la réhabilitation et l'équipement.

L'équipe de projet était intégrée au Ministère de l'Education avec ancrage à la Direction générale ET-EM-FP¹. Le projet fonctionnait comme initiateur d'innovation, et permettait de tester et prendre des risques soupesés. Le Ministère devait généraliser sur tout le sous-secteur de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle (EFTP), les méthodes et modes d'action qui auraient démontré leur pertinence, efficacité et efficience.

Le projet appuyait le sous-secteur au niveau :

- De la Direction Générale en charge et de ses 3 Départements (Direction de l'Enseignement des Métiers – DEMFP, de l'Enseignement Technique – DET et Centre de Développement des Compétences Techniques et Professionnelles – CDCTP)
- Des Etablissements parmi une liste de 50 centres de formation (liste reprise au DTF AFPT) en concertation avec l'autorité ministérielle, afin de procéder à la contractualisation par établissement ou par groupe d'établissements.

¹ Enseignement Technique, Enseignement des Métiers, Formation Professionnelle

1.2 Adaptation du projet depuis la crise

Suite à la crise politique et sécuritaire mi-2015, et aux décisions du Ministre belge de la Coopération au Développement :

- De suspension des appuis institutionnels, de passage en régie, et de suppression des primes de cogestion (Note Verbale de l'Ambassade de Belgique au Ministère des Relations Extérieures du Burundi du 9/10/2015) ;
- De suspension des Structures Mixtes de Concertation Locale jusqu'à nouvel ordre (Note Verbale de l'Ambassade de Belgique au Ministère des Relations Extérieures du Burundi du 4/12/2015) ;

Le projet a suspendu ses appuis directs à la Direction Générale EMFTP, et à la politique et structuration du sous-secteur en général, et a adopté une approche permettant d'assurer la continuité de la fourniture de services de FTP de qualité aux populations sans pour autant passer par les autorités/administrations comme point d'entrée.

Cette opportunité est allée dans le sens de l'exploitation d'un contexte favorable à une gouvernance décentralisée. Le cadre législatif et réglementaire est en effet orienté favorablement pour permettre :

- Une implication renforcée du secteur privé ;
- Un transfert accru de compétences vers les structures décentralisées et les communautés locales ;
- L'autonomisation de la gestion financière et administrative des centres de formation.

A partir de la liste des **50 centres de formation** éligibles, l'appui s'est réorganisé selon un système de pôles structurants :

- **10 centres pilotes** ont été appuyés techniquement et financièrement (via conventions de subsides) de manière telle à améliorer leur gouvernance et l'opérationnalisation de leurs activités, pour ce qui concerne la mise en œuvre de l'offre de formation, l'appui aux Unités d'Appui Pédagogique (UAP) et aux lauréats en vue de leur insertion professionnelle, ainsi que par une dotation en infrastructures et équipements en phase avec leurs besoins.
- **22 centres satellites**, chacun étant adossé à un centre pilote par grappe géographique, ont bénéficié d'un appui de second rang, en participant aux activités de formation organisées dans les centres pilotes, et y suivaient l'élaboration des plans d'action afin de préparer leurs propres plans pour un potentiel appui l'année suivante.

En priorisant l'appui aux centres, le projet cherchait ainsi à développer par le bas des fonctions pérennes :

- Un ancrage des centres de formation au cœur de leur environnement socioéconomique pour une meilleure réponse et adéquation aux besoins de la communauté locale et des activités économiques qui y sont associées ;
- Un renforcement des capacités des ressources humaines élargies à l'ensemble des acteurs clés au niveau local ;
- Le développement de l'autofinancement partiel visant un processus d'autonomisation vers plus de redevabilité, d'efficacité et de pertinence ;
- Un partenariat local structuré en faveur d'un dispositif cogéré pour la formation et l'insertion professionnelle.

L'appui aux 10 centres pilotes devait bénéficier par « ruissellement » aux 22 centres satellites dans un horizon de 2 à 3 ans, et de manière ultime, à l'ensemble des autres établissements et du sous-secteur par appropriation des produits techniques et la capitalisation des expériences via les instances de tutelle.

1.3 Éléments du contexte burundais actuel ayant un impact sur la stratégie

1.3.1 Stagnation de la crise politique et fonctionnement des instances de tutelle

A plus de deux ans du début de la crise, les différentes initiatives de médiation ou de réconciliation n'ont pas porté leurs fruits et la situation politique s'est enlisée.

Avec le départ de plusieurs projets et bailleurs extérieurs et la situation de politique intérieure, le fonctionnement des services publics est de plus en plus contraint et les perspectives de réformes structurelles s'éloignent.

Tout comme les autres services publics, les instances de tutelle de l'ETFP s'en trouvent affectées. En effet, le fonctionnement de ces instances est lourdement impacté à la fois au niveau des mécanismes de planification, de supervision et de coordination, et à la fois au niveau de l'exécution et du fonctionnement quotidien.

Dans ce cadre, l'effet de ruissellement et de structuration attendu est devenu de plus en plus hypothétique à court et moyen terme.

1.3.2 Un réel délabrement de l'économie

Les trois premiers trimestres 2017 ont été marqués par une dégradation progressive des indicateurs de l'économie burundaise. Le manque de devises a un impact direct sur les capacités d'approvisionnement énergétique et des pénuries très importantes de carburant sont observées. Le niveau global des importations se contracte et l'activité économique déjà très atone, marque un net ralentissement.

Les niveaux d'inflation observés en mars et avril 2017 flirtant avec les 20% sur une base annuelle, nécessitent de se focaliser sur les filières d'emploi relativement résilientes et peu influencées par la situation économique globale.

1.3.3 Un approvisionnement en électricité défaillant

Actuellement, plus de 90% de l'énergie des ménages burundais provient du bois dont la demande est à l'origine d'une dégradation importante de l'environnement.

Le secteur électricité est caractérisé par une capacité de production extrêmement limitée, engendrant un déficit de fourniture permanent. Actuellement, la puissance installée est de 53 MW (y compris les centrales thermiques) avec 16 MW importés. La demande totale actuelle avoisine 210 MW. Le réseau électrique est donc en déficit chronique depuis plusieurs années et le sera encore dans les années à venir malgré les actions en cours qui restent insuffisantes.

Les autres sources d'énergie, notamment le solaire et la géothermie, sont peu développées car trop chères mais leur potentiel de développement reste cependant élevé.

1.3.4 Une problématique nutritionnelle touchant le secteur de l'éducation

Les conditions d'instabilité socio-politique de 2015 ont porté préjudice à la sécurité alimentaire et aux moyens d'existence des ménages. Aujourd'hui, cette instabilité affecte davantage les populations rurales les plus vulnérables qui vivent dans des zones exposées de façon récurrente à d'importants aléas climatiques mais aussi à des instabilités sécuritaires.

Cette crise entraîne :

- des baisses de production localisées et dans la foulée des déplacements (élevage, plantations, outils et matériel de travail etc.).
- des cas de vente sur pied des récoltes avant leur maturité ou un abandon tout court de celles-ci par les personnes déplacées.

Cette situation est particulièrement ressentie au niveau des centres de Kirundo et de Muyinga qui enregistrent des taux importants d'absentéisme et d'abandon d'apprenants. Ils subissent donc les conséquences de cette situation d'insécurité alimentaire et de malnutrition ainsi que le manque de liquidité de leurs parents.

2. Principes stratégiques

2.1 Ciblage renforcé sur 13 établissements et sur les filières prioritaires

2.1.1 Diagnostic préalable des centres de formation et principes du ciblage

Un diagnostic global des 10 centres « pilote » et des 22 centres « satellite » appuyés a été entrepris par l'équipe « pilotage » au cours du 2^e trimestre 2017.

Ce diagnostic a permis de :

- Mettre en évidence les performances organisationnelles réellement atteintes ;
- Identifier les capacités effectives en gestion financière et opérationnelle suite à l'adaptation stratégique de septembre 2015 ;
- Dégager des écarts significatifs entre les centres appuyés en matière de fonctionnement et de gouvernance.
- Objectiver le risque de saupoudrage et évaluer l'effectivité des mécanismes de ruissellement des centres « pilote » vers les centres satellites.

Compte tenu du délai restant sur le projet actuel et du contexte décrit au 1.3 ci-dessus, il est donc apparu que le mécanisme de ruissellement des centres « pilote » vers les centres satellites n'apporterait pas les résultats escomptés à la fin du projet si ces centres ne reçoivent pas d'appuis très intensifs. Notamment, les coûts qu'il faudrait apporter en termes d'infrastructure & d'équipements dépasseraient largement les capacités budgétaires de l'axe « accès » du projet ACFPT.

Il est donc apparu nécessaire d'abandonner la logique d'appui en pôles structurants (centres pilotes et centres satellites) et de **resserrer/concentrer la planification des appuis sur une seule liste de centres pouvant atteindre un niveau de performance et d'autonomisation significatif en fin de projet.**

Cette orientation implique de :

- Concentrer les efforts sur un nombre limité de centres de formation sur base d'un potentiel endogène favorable permettant d'envisager des « quick results » en phase avec la temporalité du projet ACFPT ;
- Appuyer ces centres au cours de la dernière phase du projet ACFPT selon une approche holistique visant à déclencher un processus d'amélioration continue à travers l'élaboration de plans stratégiques et opérationnels propres à chaque Centre.
- Selon les priorités reprises aux plans stratégiques propres à chaque Centre, intégrer davantage que par le passé l'ensemble des activités du Centre et les différents appuis en termes de :
 - gouvernance stratégique et opérationnelle en partenariat rapproché avec les acteurs locaux ;

- mise en œuvre de l'offre de formation et de déploiement progressif des filières prioritaires ;
- infrastructures et équipements en phase avec les besoins et priorités ;
- modèle de gestion économique des Unités d'Appui Pédagogique ;
- processus visant l'insertion professionnelle des lauréats.

2.1.2 Liste de centres à cibler jusqu'à la fin de l'intervention ACFPT

- 13 Centres de formation sont identifiés et ciblés sur base de critères d'effectifs, de fonctionnement et de potentiel endogène favorable, impliquant tous les acteurs concernés. 7 d'entre eux sont issus des 10 centres pilotes, et 6 sont issus des (22) centres satellites :
 1. Bwoga
 2. Gatete
 3. Gitega (ex CP)
 4. Kaburantwa
 5. Kanyosha (ex CP)
 6. Karurama (ex CP)
 7. Karusi
 8. Kirundo (ex CP)
 9. Mabayi
 10. Mugutu
 11. Muramvya
 12. Muyinga (ex CP)
 13. Rumonge (ex CP)
- 2 centres de formation sont appuyés uniquement pour l'insertion des lauréats (R3) et la mobilisation du partenariat avec les artisans, en raison de la qualité et du volume des résultats déjà engrangés depuis quatre années (Gihanga et Bubanza, centres autrefois appuyés par l'intervention de l'APEFE).
- Dans les autres centres, aucune nouvelle activité n'est entreprise. Seuls les engagements contractuels préalables sont exécutés jusqu'à leur terme.

2.1.3 Priorisation des filières (au sein des Centres ciblés)

- L'inadéquation entre l'offre de formation des CEM et les besoins de l'économie burundaise est démontrée par les différentes études et évaluations. L'étude socio-économique réalisée province par province en 2013 par le projet AFPT avait déjà permis d'objectiver les tendances futures du marché de l'emploi, en particulier pour ce qui concerne les postes de travail accessibles au public cible peu qualifié issu des CEM. Des documents nationaux de référence telle la Politique Nationale de l'Emploi

(PNE) réalisée en 2014 avec le soutien du PNUD, ont largement confirmé les hypothèses retenues par le projet ACFPT.

- Ces hypothèses en termes d'identification et d'implémentation des filières à prioriser, se traduisent par les orientations suivantes :
 - Pour les centres implantés en zone rurale : introduire l'offre de formation en agro-élevage, conservation et transformation agro-alimentaire en privilégiant une approche fondée sur la création de chaînes de valeur.
 - Pour les centres établis en zone périurbaine : intensifier l'offre de formation BTP, les TIC et la transformation agroalimentaire.
- L'appui technique et financier dispensé aux Centres de formation (notamment à travers les Conventions de Subsidés signées avec chaque centre) doit tenir compte de ces priorités nouvelles tout en prenant en considération des paramètres tels que le niveau d'investissement en équipements de qualité consenti par les projets antérieurs (AEP et AFPT) ainsi que par d'autres financements (FCE notamment), les formateurs disponibles, l'état de la demande locale des apprenants etc.

La matrice d'intervention (en **Annexe**) reprend le détail des appuis et la priorisation des filières pour chacun des 13 Centres de formation ciblés.

2.2 Orientations à renforcer et à capitaliser

Les orientations suivantes sont déjà existantes dans le projet et méritent soit d'être poursuivies et accentuées (partenariat avec le secteur privé), soit nécessitent une adaptation pour cadrer avec le principe de la consolidation stratégique (renforcement des capacités, mode de concertation avec les instances de tutelle).

2.2.1 Partenariat avec le secteur privé au niveau décentralisé et local

- Le partenariat avec le secteur privé au niveau national a été initié par le projet AFPT avant la crise de 2015. Il a permis de rassembler les parties prenantes (employeurs, syndicats, pouvoirs publics) autour de la ratification d'une Convention Cadre de Partenariat Public Privé. Celle-ci prévoit notamment la prise en compte des aspects suivants :
 - Assurer l'adéquation entre la formation et les besoins de l'emploi au rythme de l'évolution technique et technologique;
 - Promouvoir l'insertion professionnelle des lauréats issus de l'EFTP;
 - Renforcer les capacités des formateurs et des acteurs du monde professionnel;
 - Tirer profit de l'expertise du monde professionnel dans l'encadrement de l'offre de formation.

- La crise de 2015 et les réorientations qui en ont découlé, ont entraîné la suspension de ces activités au niveau national. Le projet a donc opté pour une déclinaison opérationnelle décentralisée des activités sous-jacentes à cette convention, permettant de bénéficier le plus directement possible à la population, selon une perspective de développement territorial endogène :
 - Composition élargie des Comités de Gestion (COGES) des Centres appuyés aux représentants patronaux et syndicaux.
 - Convention de subside avec la CHASAA (Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat), pour un déploiement au niveau local et en vue d'une insertion améliorée des lauréats des Centres appuyés.
 - Ratification et opérationnalisation entre les centres ciblés et les représentants artisans de la CHASAA, d'un Protocole d'Entente visant la mutualisation des moyens en faveur de l'insertion via le stage, l'accès au leasing et aux équipements des UAP.
 - Création de Comités Locaux adossés à chaque centre chargés de gérer et opérationnaliser le Protocole d'Entente.
 - Création d'une implantation commerciale à Kigobe (Bujumbura), réhabilitée sous la forme d'un chantier formation, en vue de faciliter à parts égales, la promotion et la commercialisation des produits réalisés par les centres de formation, les lauréats et les artisans membres de la CHASAA.

- Le partenariat avec le secteur privé a démontré sa pertinence en situation de crise et d'état fragile, au Burundi à travers l'expérience menée avec la Chambre Sectorielle de l'Artisanat. La Revue à mi-parcours ACFPT pointe cette force et la réussite de cette stratégie, en terme de pertinence et d'orientation « résultats » (volume de bénéficiaires stagiaires et insérés), et demande que celle-ci soit élargie et étendue à d'autres opérateurs du même type.
 - Le ciblage de la Chambre Fédérale du Commerce et de l'Industrie du Burundi (CFCIB) apparaît comme pertinent et porteur de valeur ajoutée dans la mesure où cette structure représentative des employeurs coiffe tous les secteurs d'activité au Burundi.
 - Le dispositif de Cellule Unique d'Insertion mis en place pour le Bassin d'Emploi de Bujumbura depuis 3 ans a pour vocation d'accompagner les lauréats des CEM-CFP à travers le stage d'insertion, vers l'emploi salarié ou un projet entrepreneurial adossé à des artisans partenaires.
 - L'adossement physique de cette Cellule Unique au sein de la CFCIB constitue une opportunité qui permettra d'entrer en relation avec les Chambres Sectorielles représentant les différents secteurs d'activité au Burundi (hôtellerie, industrie, BTP etc.)

- Ce partenariat doit permettre un meilleur « matching » entre l'offre de travail des lauréats ces CEM et la demande de compétences des employeurs de Bujumbura, qui à eux seuls, représentent 90% de l'emploi formel au Burundi.

En conséquence, l'intervention ACFPT va poursuivre le partenariat existant avec le secteur privé au niveau décentralisé (via l'accord existant avec la CHASAA), l'étendre à l'ensemble des centres ciblés, et en capitaliser les réalisations. L'élargissement de la collaboration avec le secteur privé via les autres Chambres Sectorielles de la CFCIB, ainsi que le renforcement de la Cellule Unique d'Insertion de Bujumbura sont des évolutions logiques et pertinentes mais qui seront analysées et poursuivies en fonction des moyens et de la temporalité actuelle du projet pour rester dans le cadre des « ambitions réalistes ».

2.2.2 Renforcement des capacités et mécanismes de redevabilité

Le projet ACFPT concentre actuellement son intervention en favorisant l'appropriation et la redevabilité des parties prenantes par la mise en œuvre des actions suivantes :

- **La professionnalisation** des acteurs clés des Centres de Formation (Directeur Technique et Pédagogique, Cellule d'Insertion) est progressivement améliorée via un accompagnement renforcé.
- Un **coaching des Directions** est progressivement mis en place par les Assistants techniques Régionaux (ATR) pour une planification opérationnelle et financière dans le cadre des Conventions de Subsidés.
- **La redevabilité** des parties prenantes est renforcée par la mise en place d'un plan de performance permettant de rendre compte qualitativement et quantitativement des résultats obtenus grâce à l'appui technique et financier d'ACFPT.
- **Le renforcement ponctuel des capacités et compétences techniques et pédagogiques** est mis en œuvre au bénéfice des formateurs.
- **Un modèle de gestion économique et pédagogique des UAP** est mis en place dans chaque centre pour davantage de transparence dans l'affectation des recettes et bénéfices en faveur d'une autonomisation croissante des centres.

Les activités suivantes doivent être mises en œuvre et renforcées afin d'assurer une meilleure cohérence de l'intervention à travers ses différents axes, une performance améliorée des volumes d'apprenants à l'entrée et à la sortie, ainsi qu'en termes d'insertion professionnelle des lauréats:

- Elaborer de façon inclusive et contributive **un plan stratégique pour chaque établissement**, en vue de construire des fondations solides pour une gouvernance du centre focalisée sur la formation de ses apprenants et l'insertion professionnelle de ses lauréats.
- Amener progressivement les centres ciblés dans une dynamique visant à les

positionner comme centres exemplaires et/ou de référence, en privilégiant une approche financière fondée sur une **autonomisation croissante** de chaque Centre en vue d'assurer aux mieux la durabilité de l'intervention.

- Implémenter les modalités d'une **évaluation interne** bien appliquées dans le cadre du processus d'amélioration continue.
- **Intensifier la cohérence de la formation pédagogique et technique des formateurs** grâce à un plan de renforcement des compétences intégré en fonction des besoins et priorités.
- **Mettre en œuvre un coaching rapproché des formateurs** dans l'exercice de leur métier, en particulier pour les aspects liés à la pratique.
- **Mettre en place un processus de capitalisation** des enseignements tirés de l'expérimentation à travers l'instauration des Cercles de Qualité.

2.2.3 Adaptation de la concertation avec les instances de tutelle

- La suspension des SMCL et des mécanismes de cogestion a donné naissance à un nouveau mécanisme de concertation (sans pouvoir de décision) intitulé **Comité de Concertation Technique**. Ce mécanisme de concertation technique avec les responsables techniques du Ministère de référence et les représentants du secteur privé a été activé à ce jour une seule fois à la fin 2016. Le projet ACFPT doit organiser des réunions du CCT de façon plus régulière (3 à 4 fois par an), étant donné que les mécanismes de coordination et de supervision au niveau ministériel sont quasiment absents (les remontées d'information des Pools Techniques de Conseillers vers la Direction Générale sont profondément lacunaires sans que l'intervention du projet ACFPT soit rendue possible à ce niveau).
- Conformément aux recommandations de la revue à mi-parcours, **les Pools Techniques de Conseillers** seront dégraissés pour un maximum de 2 membres positionnés sur chacun des résultats.
 - Ils seront mobilisés en fonction des besoins par chaque résultat d'ACFPT.
 - Ils participeront aux missions de terrain jugées indispensables et/ou à la mise en œuvre de produits nouveaux.
 - Ils contribueront aux Cercles de Qualité préconisés par la Revue mi-parcours d'ACFPT qui seront progressivement mis en place pour tirer les enseignements issus des problèmes et succès enregistrés dans les Centres appuyés.

2.3 Nouvelles priorités

Tenant compte des éléments du contexte mentionnés au 1.3 ci-dessus, notamment le délabrement de l'économie, la problématique énergétique et la problématique nutritionnelle, le projet a identifié des priorités nouvelles à intégrer dans les activités existantes pour coller au mieux au contexte vécu localement.

2.3.1 Intensification de l'énergie photovoltaïque

Les pénuries d'énergie sont structurelles et il est indispensable de privilégier des alternatives durables, notamment via l'énergie photovoltaïque dans tous les centres appuyés. L'existence d'un secteur de l'énergie durable dynamique est perçue comme le levier essentiel pour la relance de la croissance de l'économie burundaise. La consolidation des activités de formation dans les centres ciblés en sera positivement impactée.

Il est donc décidé de privilégier des installations photovoltaïques qui répondront aux besoins de façon élargie. Une étude préalable centre par centre permettra de calibrer précisément l'installation en fonction de la portée qu'il est souhaitable de lui donner : éclairage, alimentation du pool administratif et du centre multimédia, fourniture en électricité des filières aux équipements les moins énergivores etc.

En outre, les centres actifs dans les filières agro-alimentaires se verront dotés de panneaux thermiques visant la production d'eau chaude.

2.3.2 Priorisation et développement des filières des filières agro-alimentaires

La situation et le contexte économique défavorable exigent de se focaliser sur les filières d'emploi relativement résilientes et peu influencées par le délabrement économique observé: activités agricoles et d'élevage, techniques de conservation et de transformation agroalimentaire, petit artisanat dans les communautés locales. En outre, cette approche visant à prioriser la chaîne de valeur agro-alimentaire permet de contribuer à faire face à la problématique nutritionnelle à laquelle la population du Burundi est aujourd'hui exposée.

Cette approche directement axée sur les besoins les plus criants de la population s'envisage de manière intégrée, tant pour ce qui concerne l'offre de formation que pour ce qui relève des appuis ciblés sur l'auto-emploi ; notamment via l'activation du dispositif de « leasing » d'équipements pour les lauréats.

Dans la mesure du possible, le projet va privilégier pour chaque centre, l'intégration de la chaîne de valeur agro-alimentaire, de la production à la commercialisation en passant par la conservation et la transformation.

Cette chaîne de valeur sera intégrée à l'offre de formation en potentialisant et expérimentant des partenariats complémentaires visant la mutualisation entre les centres. Les chaînes de valeurs identifiées centre par centre sont les suivantes :

- Production, conservation et transformation des produits de la pisciculture/aquaculture à Kirundo ;
- Production et conditionnement des produits issus de l'apiculture à Karurama ;
- Elevage porcin et production maraichère, transformation des produits carnés (charcuterie) à Rumonge ;
- Production maraichère, Boulangerie/pâtisserie à Karurama et Musinga ;
- Petit élevage, production maraichère et céréalières, transformation de pâtes et bouillies nutritives à Kaburantwa ;
- Maraichage péri-urbain à Bwoga et Mugutu, transformation agro-alimentaire à Gitega et Mugutu ;
- Maraichage à Karuzi.

Les équipements et infrastructures complémentaires à ceux déjà existants seront fournis aux centres ciblés pour pouvoir déployer cette chaîne de valeur.

2.3.3 Numérisation et nouvelles technologies de l'information au profit de la gestion et de l'apprentissage

Les TIC permettent d'envisager des sauts qualitatifs et technologiques significatifs au bénéfice des gestionnaires et des apprenants des centres ciblés. Ceci se traduit par une stratégie volontariste consistant à fournir des services et produits TIC adaptés aux besoins des centres et de leurs apprenants. Cette orientation est envisagée à plusieurs niveaux :

- **Outils numériques pour les gestionnaires** : Différents outils sont effectifs ou sont en cours de développement pour améliorer et rendre plus efficaces les différents aspects de la gestion des établissements et des processus d'insertion des lauréats :
 - Les Directeurs des CEM et leur staff administratif et financier, disposeront à court terme (marché en cours de réception) d'un logiciel Open Source de gestion scolaire online/offline permettant de capitaliser et de gérer tous les paramètres relatifs à une gouvernance efficace de leur établissement (disponible via l'adresse <http://www.tvetburundi.org>). Cet outil privilégie une approche intuitive et ergonomique via une collection d'icônes (Apps) renvoyant à la gestion chaque thématique clé : apprenants, lauréats, formateurs, offre de formation, finances, stocks, insertion etc.
 - Les Responsables des Unités d'Appui Pédagogique (UAP) bénéficient d'un outil de gestion quotidienne et prévisionnelle de leur activité sous la forme d'un tableur Excel interactif et ergonomique, privilégiant les liens et les automatisations entre

différentes fonctions telles que le Business plan ou encore les bons de commande et un système de facturation simplifié.

- Les cadres nationaux de la Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat (CHASAA) réceptionneront à la fin 2017, un portail web de promotion et de gestion de leurs activités. Ce portail combinera la mise en avant des services offerts par la CHASAA, des produits des CEM, des artisans et des lauréats (catalogues) avec une interface de gestion des membres et des cotisations.
 - Les membres des cellules d'insertion utilisent depuis 2013, une base de données interactive des lauréats, stagiaires et entreprises. Cet outil éprouvé sera intégré dans le progiciel scolaire. L'introduction progressive du Mobile Money pour le paiement des stages, permettra de réduire considérablement le traitement administratif et financier des prestations des stagiaires.
- **Outils numériques ciblés sur les apprenants** pour améliorer les apprentissages : Dans un contexte d'innovations didactiques et pédagogiques, les différentes parties prenantes des CEM seront accompagnées dans le domaine de l'ingénierie numérique afin d'optimiser leur enseignement en apprentissage dans les filières porteuses d'avenir. La « médiatisation » des apprentissages implique cependant une nouvelle structuration en éléments pédagogiques plus séquencés, ainsi qu'une réflexion sur le rôle, la place et le type de supports médias à intégrer (vidéo/podcasts, pages web, animations flash interactives, etc.) en fonction du contenu et des objectifs pédagogiques poursuivis de chacune des filières enseignées.
- Les apprenants des centres ciblés bénéficieront fin 2018 d'une bibliothèque numérique de supports pédagogiques dans chaque centre, en ce y compris, des vidéos relatives aux gestes professionnels des métiers et filières mis en œuvre (à réaliser).
 - Les apprenants, formateurs, artisans et lauréats de 3 centres ciblés (parmi les 13) disposeront d'un Espace Multimédia permettant d'accéder à des ressources numériques online et offline variées pour contribuer à lutter contre la fracture numérique.
 - Les apprenants des CEM Muramvya et Gatete pourront porter leur choix sur la filière TIC qui sera appuyée pour la rentrée 2018 dans ces deux établissements.

3. Planification financière (v. Q4-2017)

		ACFPT						
		Budget	Dépenses 2016	PF 2017	PF 2018	PF 2019	Total General	Solde
OS	L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée	5.257.500 €	156.340 €	708.205 €	2.407.382 €	1.041.480 €	4.313.407 €	944.093 €
R1	Les fonctions de gestion et de pilotage sont renforcées	1.050.000 €	103.270 €	282.510 €	537.730 €	173.800 €	1.097.310 €	-47.310 €
A01-01	Identifier les priorités d'appui	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
A01-02	Implementer un plan de mise en œuvre pour les priorités identifiées	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
A01-03	Faciliter l'amélioration du pilotage par un accompagnement de qualité de longue durée	476.000 €	99.760 €	187.400 €	280.600 €	143.800 €	711.560 €	-235.560 €
A01-04	Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages	30.000 €	0 €	1.500 €	25.000 €	0 €	26.500 €	3.500 €
A01-05	Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats	144.000 €	0 €	47.110 €	62.130 €	0 €	109.240 €	34.760 €
A01-06	Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec l'ensemble des parties prenantes	20.000 €	0 €	0 €	10.000 €	0 €	10.000 €	10.000 €
A01-07	Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides au bénéfice de l'amélioration de la qualité des	350.000 €	3.510 €	46.500 €	160.000 €	30.000 €	240.010 €	109.990 €
A01-08	Le concept de double vacation est développé et instauré	30.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	30.000 €
R2	La qualité de la formation et la performance sont améliorées	737.000 €	0 €	65.800 €	296.955 €	94.568 €	457.323 €	279.677 €
A02-05	Mettre en place un dispositif d'accompagnement rapproché au bénéfice des CEM	294.000 €	0 €	54.980 €	82.955 €	29.568 €	167.503 €	126.497 €
A02-06	Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités pédagogiques des formateurs	250.000 €	0 €	8.820 €	90.000 €	10.000 €	108.820 €	141.180 €
A02-07	Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation, renforcer les capacités techniques de	105.000 €	0 €	2.000 €	87.500 €	55.000 €	144.500 €	-39.500 €
A02-08	Intégrer des approches innovantes dans la mise œuvre de l'offre de formation relative aux filières prioritaires	88.000 €	0 €	0 €	36.500 €	0 €	36.500 €	51.500 €
R3	Différents mécanismes et modèles d'insertion sont développés et testés	710.500 €	0 €	131.800 €	395.700 €	94.600 €	622.100 €	88.400 €
A03-01	Accompagner le développement des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire	225.000 €	0 €	76.400 €	95.200 €	42.600 €	214.200 €	10.800 €
A03-02	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire	300.500 €	0 €	36.900 €	199.000 €	42.000 €	277.900 €	22.600 €
A03-03	Appuyer la diffusion et la mise en place des bonnes pratiques d'insertion	80.000 €	0 €	7.200 €	42.000 €	10.000 €	59.200 €	20.800 €
A03-04	Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat	100.000 €	0 €	11.300 €	59.500 €	0 €	70.800 €	29.200 €
A03-05	Appuyer les partenariats public-privé et public-public	5.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	5.000 €
R4	La capacité d'accueil des CEM, CFP et écoles techniques est améliorée dans les communes ciblées	2.760.000 €	53.070 €	228.095 €	1.176.997 €	678.512 €	2.136.674 €	623.326 €
A04-01	Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (y inclus expertises infrastructure)	234.000 €	53.070 €	178.531 €	213.024 €	119.362 €	563.987 €	-329.987 €
A04-03	Les expériences positives en infrastructures et énergies sont traduites sous forme de normes, standards et plans types	30.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	30.000 €
A04-06	Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés,	2.438.000 €	0 €	49.564 €	864.973 €	539.150 €	1.453.687 €	984.313 €
A04-07	L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.	58.000 €	0 €	0 €	99.000 €	20.000 €	119.000 €	-61.000 €
X	Réserve budgétaire	97.060 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	97.060 €
Z	Moyens Généraux	645.440 €	53.220 €	113.917 €	297.596 €	182.066 €	646.799 €	-1.359 €
Z01	Frais de personnel	358.940 €	15.230 €	56.938 €	185.511 €	95.458 €	353.137 €	5.803 €
Z02	Equipement	35.000 €	29.380 €	400 €	3.500 €	0 €	33.280 €	1.720 €
Z03	Frais de fonctionnement	64.000 €	8.610 €	56.579 €	84.585 €	23.108 €	172.882 €	-108.882 €
Z04	Audit, Suivi et Evaluation	187.500 €	0 €	0 €	24.000 €	63.500 €	87.500 €	100.000 €
	Grand Total	6.000.000 €	209.560 €	822.122 €	2.704.978 €	1.223.546 €	4.960.206 €	1.039.794 €

4. Chronogramme

		Processus déjà activé		Processus à MeO		Accompagnement		R1 Chronogramme et Livrables AFPT/ACFPT		Livrables	% de développmt.				
Activités phares		Q4 2017			2018				2019		25	50	75	100	
		10	11	12	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1		Q2				
1	Finalisation participative du diagnostic organisationnel des 13 centres	→									- Portfolio de chaque centre - Potentialités et contraintes - Base de données (évolutive --> 2019) - Diagramme de performances simplifié évolutif (outil de suivi jusqu'à 2019)				
2	Elaboration inclusive des plans de développement stratégique des 13 centres (Master plan) selon les 5 axes stratégiques identifiés : <i>Gestion, Gouvernance et Pilotage stratégique ; Formation et Pédagogie de qualité ; Insertion ; Infrastructures / équipements ; Communication & Marketing</i>	→									- Outil de monitoring et guide opérationnel en vue de l'élaboration inclusive des plans stratégique et plan d'actions				
			→	→							- Animation des ateliers participatifs (Méthode Metaplan) des 6 premiers centres - Appropriation encadrée de la méthode par le personnel d'accompagnement du projet (ATR et ATN) et les pools techniques de chaque axe d'intervention - Co-animation par l'équipe R1 des ateliers participatifs (Metaplan) des 7 autres centres				
3	Planification opérationnelle à deux ans des 13 centres pour les 4 résultats	→									- Plans stratégiques et plans d'actions opérationnels des 6 premiers centres				
				→							Plans stratégiques et plans d'actions opérationnels des 7 autres centres				
4	Elaboration d'un plan de formation continue des parties prenantes à la gestion inclusive des 13 centres (avec PAORC)	→									- Plan de perfectionnement / renforcement des parties prenantes à la gestion inclusive en fonction des besoins prioritaires identifiés - Programme de formations continues élaboré avec PAORC et les pools techniques				
5	Accompagnement/coaching au fil de l'eau de la MeO des plans de développement axés sur les résultats										- Veille opérationnelle et Système d'évaluation objective des résultats - Système d'Information et de capitalisation des résultats acquis - Audit systémique du dispositif de partage et de communication des expériences vécues (success stories)				
											- Carnet du suivi-évaluation des actions phares du PA au moyen d'un coaching concerté - Feuille de route pour le transfert et partage d'expériences entre centres				
6	Intégration et appropriation des outils de gestion				→						- Parcours (modules spécifiques) de renforcement / perfectionnement des parties prenantes à la gestion inclusive - 6 Manuels de gestion				
7	Implémentation des mécanismes de partenariat, de transparence et de redevabilité envers les parties prenantes										- Cadre opérationnel des accords de partenariat - Système d'analyse et de suivi des engagements en matière de responsabilité et de redevabilité - Outils / supports de communication et de sensibilisation opérationnels envers les Parties Prenantes				
8	Assurer la mise en place d'une gestion financière durable répondant aux attentes du niveau local, central et PTF	→									- Développement et déploiement du PLGS dans un souci de transparence et de bonne gouvernance financière - Manuel et outils de management et de gestion des dispositifs AGR				

R2 Chronogramme et Livrables AFPT/ACFPT										Livrables		% de développmt.				
Activités Phares		Q4 2017			2018				2019				25	50	75	100
		10	11	12	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2						
1	Exécuter le plan de renforcement des capacités des formateurs en pédagogie	→									- Module de formation sur les compétences transversales d'organisation et de communication - Manuels de formation pédagogiques des formateurs sur base de la conduite des apprentissages selon une approche par compétence					
	Elaboration interne de modules de formation ciblés sur l'amélioration des pratiques des formateurs et mise en oeuvre (postures en lien avec les modules CEM)	→									- Référentiel qualité de la formation - Boîte à outils du directeur technique et des formateurs pour la MeO, le suivi évaluation des apprentissages - Cahier des charges et fonctionnement du Comité Pédagogique					
2	Organiser et MeO dans les 13 centres un stage en fin de formation pour tous les apprenants ;				→ →						- Conventions de stages pour les apprenants					
	Accompagnement du processus de stage des apprenants				→						- Carnet de suivi et d'évaluation stage					
3	MeO un plan de renforcement des compétences techniques des formateurs	→			→						- Conventions de stages pour les formateurs - X modules identifiés selon les besoins exprimés.					
4	Elaborer et expérimenter les procédures d'évaluation centrées sur l'acquisition des seuils de compétences ;				→						- Manuel de procédures méthodologique de l'évaluation certificative - Référentiel qualité de l'évaluation					
	Analyse des pratiques des formateurs dans les classes/ateliers des 13 centres et renforcement du fonctionnement du Comité pédagogique de chaque centre				→						- Catalogue de situation d'évaluation pour chaque filière - Convention de participation des assesseurs externes					
5	Conception du guide du chantier formation ouvert aux apprenants et lauréats des centres ciblés	→			→						- 10 chantiers formation voir R4					
	Accompagnement des outils, mécanismes et processus du chantier/formation (avec R4)	→			→						- Un guide de MeO organisationnelle d'un chantier/formation					
6	Inventaire et harmonisation de l'offre de formation existante et amélioration du guide du formateur incluant les fiches techniques ;	→			→						- Manuel de développement procédural et pédagogique de mise en référentiel CEM de l'OF suivant l'APC - 15 Curricula pour les filières CEM - Guide d'organisation matérielle et pédagogique des des formation pour chaque filières					
	Introduction des matériels visuels intégrant les supports imprimés (sous différents formats) et supports numériques compris charte et travail graphiques	→			→						- Ressources documentaires (Bibliothèque) - Fiches techniques (générales, ressources et processus) - Videothèque (Bibliothèque sans Frontière)					
7	Modéliser et expérimenter la formation en alternance et la double vacation pour une filière dans deux centres (VIA Csub + guide en interne)				→						- Un guide de MeO organisationnelle.					

R3 Chronogramme et Livrables AFPT/ACFPT										Livrables	% de développmt.				
Activités directrices		Q4 2017			2018				2019		25	50	75	100	
		10	11	12	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1						Q2
1	Développer et suivre la collaboration entre les écoles et les artisans afin de faciliter l'accès au mécanismes de financement alternatif (leasing, tontine) pour les lauréats et artisans										Documents de cadrage leasing convention afférente Logigramme du processus Manuel de référence Documents de cadrage tontine – épargne communautaire				
	Elaboration du répertoire Burundais des Métiers et de 120 référentiels										Répertoire Burundais des métiers				
2	Mise en place et accompagnement des mécanismes d'insertion des lauréats (AGR, Emploi salarié)										Manuel N°4 de procédures - cellule d'insertion revu et simplifié – intégrant toutes les documents de référence Base de données Bur@cel + Manuel de formation Bur@cel adapté aux Cellules Insertion et aux Responsables des Centres Logigramme global processus insertion Procédure et instructions de travail relatives au processus d'accompagnement sous AGR Schéma général du Processus d'accompagnement vers AGR + Logigramme Schéma général du Processus d'accompagnement vers l'Emploi salarié + Logigramme Schéma général du Processus d'accompagnement vers la formation alternée + Logigramme Business Plan sous Excel + Manuel de formation Business plan adapté aux Cellules Insertion et UAP Document de référence pour formation Outlook planification adapté aux Cellules Insertion et aux Responsables des Centres Modèle de cahier des charges pour formation alternée Convention type de partenariat avec IMF Profils de fonction du responsable du pool Insertion et Conseillers en insertion + Matrice d'évaluation des compétences des membres du pool d'insertion Profils de fonction membres cellule unique de Bujumbura Matrice d'évaluation des compétences des membres des Cellules Insertion Matrice de performance (moyens de vérification des Cellules Insertion) Modèle de convention de stage + Plans d'action stage + Procédure de paiement des bourses des lauréats en stage + Matrice d'évaluation stage + Cadre général du Stage				
3	Promotion et financement du stage d'insertion dans les établissements pour les lauréats										Modèle de convention de stage + Plans d'action stage + Procédure de paiement des bourses des lauréats en stage + Matrice d'évaluation stage + Cadre général du Stage				
4	Appui à l'implémentation des artisans et entrepreneurs dans la gestion du secteur et des établissements économiques organisés via AS CHASAA										Accord d'exécution pour partenariat chambre sectorielle CHASAA Questionnaire artisan 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 Architectures de fonction du personnel (3 AT) CHASAA Outils de sélection et recrutement des AT CHASAA Protocole d'entente sur la mutualisation des actions et équipements entre les artisans et les opérateurs de formation				
5	Appui au développement de la CHASAA: portail internet open source, Comités Locaux										Cahier des charges ERP et Termes de référence Comité Local				
6	Appuyer le développement de la coopérative "Lumières du Burundi" et l'exploitation de l'implantation commerciale														
7	Promouvoir l'insertion vers l'emploi salarié et AGR à travers une structure unique à Bujumbura														
8	Appui à la création et la gestion des unités d'appui pédagogique (UAP) dans les 13 centres ciblés										Audit organisationnel et de gestion des UAP dans les centres appuyés par le projet AFPT Etude de faisabilité Uap pisciculture à Kirundo Module en Pisciculture : Manuel du Formateur pisciculture, élevage associé, maraichage, aquaculture, fumage du poisson en français et Kirundi Etude de faisabilité UAP apiculture à Karurama Module en Apiculture : Manuel du formateur en élevage des abeilles, fabrication ruches et vêtements professionnels en français et Kirundi Etude diagnostic/état des lieux des UAP dans 3 centres de référence Plan stratégique et opérationnel des parties prenantes du modèle de gestion UAP Etude de faisabilité UAP Porcherie/ Transformation des produits carnés Module en Porcherie et Charcuterie : Manuel du formateur en Elevage porcin et TAA Charcuterie Modèle concept UAP élaboré				

R4 Chronogramme et Livrables AFPT/ACFPT										Livrables	% de développmt.				
Activités directrices		2017			2018				2019		25	50	75	100	
		10	11	12	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1						Q2
0	Baseline infrastructure										Etude baseline sur la situation du patrimoine infrastructure de 50 centres Archivage en continu des dossiers techniques infrastructures et équipements Plan de masse des 13 centres				
1	Travaux d'aménagement de la coopérative de commercialisation de Kigobe										Réception provisoire des travaux				
2	Atelier Mécanique-Auto de Kigobe										Réception provisoire des travaux				
3	Réhabilitation et extension des CEM de Gatete et Shanga										Suivi des travaux & Réception définitive				
4	Réalisation de structures didactiques dans les centres de Kanyosha-Karurama-Mugerama-Kirundo-Muyinga-Rumonge										Suivi des travaux & Réception définitive				
5	Fours TAA (hangars type Phase 1: CEM Karurama-Phase 2:CEM Kirundo, Rumonge, Mugerama)										Analyse et attribution du marché de travaux Suivi des travaux & Réception définitive				
6	Mise à niveau électrique dans les CEM ciblés										Attribution du marché d'études&dimensionnement Rédaction du CSC Publication du marché de travaux Analyse et Attribution du marché de travaux Suivi des travaux et Réception définitive				
7	Réhabilitation et extension du CEM de Bwoga										Confection du dossier technique (Plans&CCTP) sur base des plans APEFE Rédaction du CSC Publication du marché de travaux Analyse et attribution du marché de travaux Suivi des travaux & Réception définitive				
8	Extension TAA Pêche au CEM de Kirundo										Confection du dossier technique (Plans&CCTP) sur base des plans existants Rédaction du CSC Publication du marché de travaux Analyse et attribution du marché de travaux Suivi des travaux & Réception définitive				
9	Extension TAA Boucherie au CEM de Rumonge										Confection du dossier technique (Plans&CCTP) sur base des plans existants Rédaction du CSC Publication du marché de travaux Analyse et attribution du marché de travaux Suivi des travaux & Réception définitive				
10	Energies renouvelables (photovoltaïque pour 13 centres et chauffe-eau solaires pour 4 centres)										Attribution du marché d'études&dimensionnement Rédaction du CSC Publication du marché de travaux Analyse et Attribution du marché de travaux Suivi des travaux et Réception définitive				
11	Mise en place d'un espace Multi-média dans 3 ou 4 centres projet Pilote										Attribution du marché d'études&dimensionnement Rédaction du CSC Publication du marché de travaux Analyse et Attribution du marché de travaux Suivi des travaux et Réception définitive				
12	Mise à niveau de l'infrastructure réseau/Internet dans les 13 centres ciblés										Attribution du marché d'études&dimensionnement Rédaction du CSC Publication du marché de travaux Analyse et Attribution du marché de travaux Suivi des travaux et Réception définitive				
13	Diagnostic et dimensionnement mise à niveau de l'électricité pour 13 centres										Rédaction du CSC Publication du marché Analyse et Attribution Suivi				
14	Mise à niveau TIC- CEM Gatete Muramvya										Analyse et Validation des études du POOL ACCES Suivi de l'exécution en continu Modelisation et MeO des chantiers/formation				
15	Execution de chantiers/formation en faveur des centres ciblés (matériaux et MO)														
16	Appui au redémarrage des équipements non fonctionnels dans les centres ciblés via pièces de rechange														

ANNEXE : Matrice d'intervention

Centres		R1	R2	R3	R4	Nombre de filières actuelles	Filières existantes	Filières innovantes	Filières à appuyer	Partenariat	Conclusions
1	Bwoga	Equipe RH performante, gestion financière vertueuse	Amélioration de l'organisation matérielle et pédagogique, de l'affectation des ressources	Cellule d'insertion formée, versus cellule unique	Réhabilitation	4	Couture, menuiserie, soudure, maçonnerie	Maraichage péri-urbain, pas de formateur	soudure, maçonnerie maraichage	Inter-école Gitega, Mugutu sur chaîne de valeur TAA	A appuyer sur l'ensemble des résultats
2	Gatete	Management et gestion performants, centre à privilégier	Organisation matérielle et pédagogique efficace	Cellule d'insertion formée et opérationnelle	Réhabilitation - extension lourde et filière TIC	5	Couture, menuiserie, soudure, TIC, électricité d'équipement	TIC	TIC, aide électricien	Avec Rumonge	Centre à appuyer sur tous les résultats, avec avis favorable comme centre de référence
3	Gitega	Management et pilotage en deça des potentialités du centre	Approche traditionnelle et peu innovante de la formation	Cellule d'insertion et mécanismes opérationnels à tous les niveaux, cellule unique qui prend en charge les lauréats des centres proches	Valorisation équipements existants TAA et Mécanique	3	Mécanique, TAA, couture	A identifier sur une base délocalisée en partenariat conventionné avec les centres proches	TAA et mécanique	Inter-école Gitega, Mogutu sur chaîne de valeur TAA	Les filières du secteur secondaires devraient être délocalisées au bénéfice des filières tertiaires mieux adaptées aux réalités locales urbaines et à la configuration des infras
4	Kaburantwa	Dynamisme et vision de la directrice	Organisation matérielle et pédagogique efficace	Cellule formée en phase de démarrage	Renforcement photovoltaïque + réhabilitations légères	4	Couture, maraichage, petit élevage, élevage porcin et TAA	Agri élevage /maraichage et menuiserie	Couture, maraichage, petit élevage, élevage porcin et TAA, menuiserie	Karurama et Mabayi	Centre avec bon potentiel de développement, géré de façon vertueuse par congrégation religieuse
5	Kanyosha	Centre avec management peu responsabilisant et forte concentration du pouvoir autour du représentant légal de la Fondation Buyoya	Approche traditionnelle et peu innovante de la formation	Cellule Unique de Bujumbura appelée à migrer vers CFCIB	Structures didactiques	10	Couture, menuiserie, soudure, maçonnerie, plomberie, électricité, TAA, hotellerie, mécanique et TIC	Coiffure / esthétique	BTP et menuiserie, petite mécanique vélo et moto		Organisation interne peu performante, climat de méfiance mais bases solides pour développement amélioré
6	Karurama	Organes mis en place, Coges en place à optimiser, amélioration management et mobilisation de toutes les parties prenantes	Amélioration de l'organisation matérielle et pédagogique, de l'affectation des ressources + PMTIC	volume d'activités et mobilisation du partenariat à améliorer	Extension TAA - boulangerie fours traditionnels + équipements adaptés + récupérations eaux pluviales + énergie photovoltaïque	8	Menuiserie, maçonnerie, apiculture, couture, soudure, plomberie, électricité, TAA et maraichage	3 apiculture, maraichage herbes aromatiques, boulangerie (en cours) + lait à développer, agro-écologie	TAA, BTP et menuiserie, apiculture, maraichage, boulangerie	Mabayi et Kaburantwa	L'ensemble des résultats doivent être consolidés, évolution favorable vers statut de "centre de référence"
7	Karusi	COGES inexistant, le directeur assure seul la gestion, faiblesse générale des RH, pas d'appropriation des procédures de gestion, pas de difficulté rédhibitoire sur Csub	Sous-exploitation des infras avec approche traditionnelle de la formation	cellule formée peu opérationnelle	Compléter les raccordements électriques et adduction eau eaux pluviales	2	Couture et menuiserie	Pisciculture et agri élevage surfaces valorisation machines numériques à coudre en stock depuis 4 ans et espaces de formation inexploités	Menuiserie, maraichage	Itab Karuzi	CEM à développer; situation en zone péri urbaine

Centres		R1	R2	R3	R4	Nombre de filières actuelles	Filières existantes	Filières innovantes	Filières à appuyer	Partenariat	Conclusions
8	Kirundo	Organes mis en place, Coges en place avec médiation à metre en oeuvre, amélioration management, dev la contribution, participation et mobilisation de toutes les parties prenantes	Amélioration de l'organisation matérielle et pédagogique, de l'affectation des ressources + PMTIC	Améliorer l'accompagnement technique de la filière piscicole, problèmes conduite petit élevage	Extension TAA - fours traditionnels + chambre froide solaire, fumoir et séchoir + récupérations eaux pluviales + énergie photovoltaïque	4 filières + formation en alternance secteur hotellerie TAA	Couture, TAA, hotellerie tourisme, pisciculture, maraichage	Maraichage, petit élevage, pisciculture, TAA poisson et Légumes, agro écologie	pisciculture, maraichage, TAA, restauration	Associations de Femmes pisciculture	L'ensemble des résultats doivent être consolidés, évolution favorable vers statut de "centre de référence"
9	Mabayi	Dynamisme et vision de la directeur	Organisation matérielle et pré pédagogique efficace	Cellule formée	Renforcement photovoltaïque + réhabilitations légères	3	Couture, électricité et agri-élevage	Agri élevage	Couture, maraichage et élevage, TAA	Karurama et Kaburantwa	Centre avec bon potentiel de développement, géré de façon vertueuse par congrégation religieuse
10	Mugutu	Gestion performante, management positif par la congrégation, contrôle de l'économat italien	Programmes classiques non modulaires mais gestion scolaire et pédagogique exemplaires	Via cellule Gitega, projet professionnel dès le début de la formation	Renforcement photovoltaïque salle multimédia	3	Couture, hotellerie restauration et menuiserie	menuiserie	Couture, hotellerie restauration et maraichage, menuiserie	Gitega et Bwogo	Infrastructures de grande qualité, gestion exemplaire
11	Muramvya			Cellule Formée	Mise à niveau électricité et Filière TIC	5	TIC, couture, menuiserie, maçonnerie, soudure	agro- maraichage	TIC et menuiserie		Construction des infras par APEFE, valorisation investissements de la Belgique
12	Muyinga	Fonctionnement relativement vertueux avec marges d'amélioration à identifier dans le cadre du coaching des parties prenantes	Amélioration de l'organisation matérielle et pédagogique, de l'affectation des ressources + PMTIC, rétention des apprenants à améliorer pour cause de malnutrition projet cantine scolaire partenariat TP mécanique	Implication à améliorer pour l'insertion effective et mobilisation du partenariat, suivi et activation du stage opérationnels	Extension TAA - fours traditionnels, clôtures récupérations eaux pluviales + énergie photovoltaïque + rénovation infra existante pour boulangerie poulailler	5 + synergie mécanique diocèse	Mécanique auto, soudure, couture, menuiserie, maçonnerie	Boulangerie, maraichage, petit élevage	boulangerie, menuiserie, mécanique auto, BTP	Diocèse	L'ensemble des résultats doivent être consolidés, évolution favorable vers statut de "centre de référence"
13	Rumonge	Dynamique de gestion et de mobilisation du staff de direction, appropriation vertueuse des procédures de gestion	Sous-exploitation des infras, insuffisance des équipements, alternance avec OHP pour alternance mécanique	Cellule d'insertion et mécanismes opérationnels à tous les niveaux	Porcherie atelier polyvalent de TAA + équipements lourds TAA	7	TAA, maraichage, couture, menuiserie, mécanique auto, soudure, BTP	TAA, agriélevage, tranformation des produits du lac, maraichage	Elevage porcin, TAA, maraichage, menuiserie, mécanique en alternance	Gatete, OHP	CEM à développer; situation en zone péri urbaine avec fort potentiel