



RÉPUBLIQUE DU BURUNDI



Ministère de l'Éducation Nationale  
et de la Recherche Scientifique

**Rapport de résultats 2022**

APPUI COMPLÉMENTAIRE À LA  
FORMATION PROFESSIONNELLE ET  
TECHNIQUE (ACFPT)

BDI 1307811

## Table des matières

<b>1</b>	<b>ACRONYMES</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>APERÇU DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>7</b>
2.1	FICHE D'INTERVENTION.....	7
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	9
2.2.1	<i>Pertinence</i> .....	9
2.2.2	<i>Efficacité</i> .....	9
2.2.3	<i>Efficiéce</i> .....	9
2.2.4	<i>Durabilité potentielle</i> .....	10
2.2.5	<i>Conclusions</i> .....	10
<b>3</b>	<b>SUIVI DES RESULTATS</b> .....	<b>12</b>
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE.....	12
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i> .....	12
3.1.2	<i>Contexte de gestion</i> .....	15
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	21
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	21
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	22
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	31
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	31
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	32
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	32
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	36
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	36
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	37
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	37
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	42
3.5.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	42
3.5.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	43
3.5.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	44
3.6	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	51
3.6.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	51
3.6.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	52
3.6.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	52
3.7	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5.....	60
3.7.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	60
3.7.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	61
3.7.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	61
<b>4</b>	<b>SUIVI BUDGETAIRE</b> .....	<b>68</b>
<b>5</b>	<b>RISQUES ET PROBLEMES</b> .....	<b>72</b>

<b>6</b>	<b>SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES .....</b>	<b>73</b>
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE .....	73
6.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS.....	73
6.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES .....	74
<b>7</b>	<b>THEMES TRANSVERSAUX .....</b>	<b>76</b>
7.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE.....	76
7.2	GENRE.....	76
7.3	DIGITALISATION .....	76
7.4	TRAVAIL DECENT.....	76
<b>8</b>	<b>LEÇONS APPRISES .....</b>	<b>77</b>
8.1	LES SUCCES.....	77
8.2	LES DEFIS.....	78
8.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE .....	79
8.4	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES.....	79
<b>9</b>	<b>PILOTAGE.....</b>	<b>80</b>
9.1	MODIFICATIONS APORTEES A L'INTERVENTION.....	80
9.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	80
9.3	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES .....	80
9.4	RECOMMANDATIONS .....	80
<b>10</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>81</b>
10.1	CRITERES DE QUALITE .....	81
10.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR .....	84
10.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL).....	92
10.4	APERÇU DES MORE RESULTS .....	92
10.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	92
10.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....	93
<b>11</b>	<b>ANNEXES COMPLEMENTAIRES .....</b>	<b>95</b>
11.1	NOMBRE D'APPRENANTS TOUS NIVEAUX (CEM & CFP) ET TOUTES FILIERES (RENTREE ANNEE 2022-2023).....	95
11.2	TAUX DE REUSSITE (NOMBRE D'ENTRANTS, SORTANTS, ABANDONS) NIVEAU CEM, ANNEE 2021-2022 .....	96
11.3	INDICATEURS QUALITATIFS DE LA CAPACITE DES ATELIERS.....	97
11.4	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES CEM.....	99

## 1 Acronymes

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

DGETFP	Direction Générale de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
DPE	Directeur provincial de l'Education
DTF	Document Technique et Financier
EAC	East African Community
ECOFO	Ecole Fondamentale
EFTP	Enseignement et Formation Technique et Professionnelle
EM	Enseignement des Métiers
EMFTP	Enseignement des Métiers et Formation Technique et Professionnelle
ENABEL	Agence belge de développement
ENR	Energies Renouvelables
ET	Ecole (Secondaire) Technique
FTP	Formation Technique et Professionnelle
GSE	Groupe Sectoriel Education
GT	Groupe Thématique
Koombook / Ideas Cube	Médiathèque ultraportable autonome créée par Bibliothèques Sans Frontières pour diffuser le savoir partout où Internet n'est pas accessible
MENRS	Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique
MoU	Memorandum of Understanding
MSE	Monitoring, Suivi, Evaluation
NTIC(E)	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (pour l'Enseignement)
OBEM	Office Burundais de l'Emploi et de la Main d'Œuvre
PAIOSA	Programme d'Appui Institutionnel et Opérationnel au Secteur Agricole
PAO	Plans d'actions opérationnels
PAORC	Projet d'Appui aux Organisations burundaises par le Renforcement des Compétences
PaPerf	Plan d'amélioration des Performances
PGS	Progiciel de Gestion Scolaire
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PPP	Partenariat Public-Privé
PS	Plan stratégique
PS/PAO	Plan Stratégique et Plan d'Action Opérationnel (13 centres appuyés)
PSDEF	Plan Sectoriel de Développement de l'Education et de la Formation
PTE	Plan Transitoire de l'Education au Burundi 2018-2020
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

RAFI	Responsable Administratif et Financier
REM-BU	Répertoire des emplois et des métiers du Burundi
ResiCoDi	EU digital solutions to strengthen the resilience of education and health systems to COVID-19 in the Eastern, Southern Africa and Indian Ocean Region
RH	Ressources Humaines
ROI	Règlement d'Ordre Intérieur
SMCL	Structure mixte de Concertation Locale
SMM	Salle MultiMedia
TAA	Transformation Agro-Alimentaire
TDR	Termes De Référence
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UAP ou UA2P	Unité d'Appui Pédagogique (2P : Pédagogique et Productif)
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
VET Toolbox	Programme cofinancé par l'Union Européenne et le Gouvernement allemand, exécuté par un consortium d'agences de développement européennes pour promouvoir un enseignement et une formation professionnelle inclusifs, et contribuant à l'employabilité pour tous ( <a href="https://www.vettoolbox.eu/fr">https://www.vettoolbox.eu/fr</a> )
VPI	Vidéoprojecteur Interactif

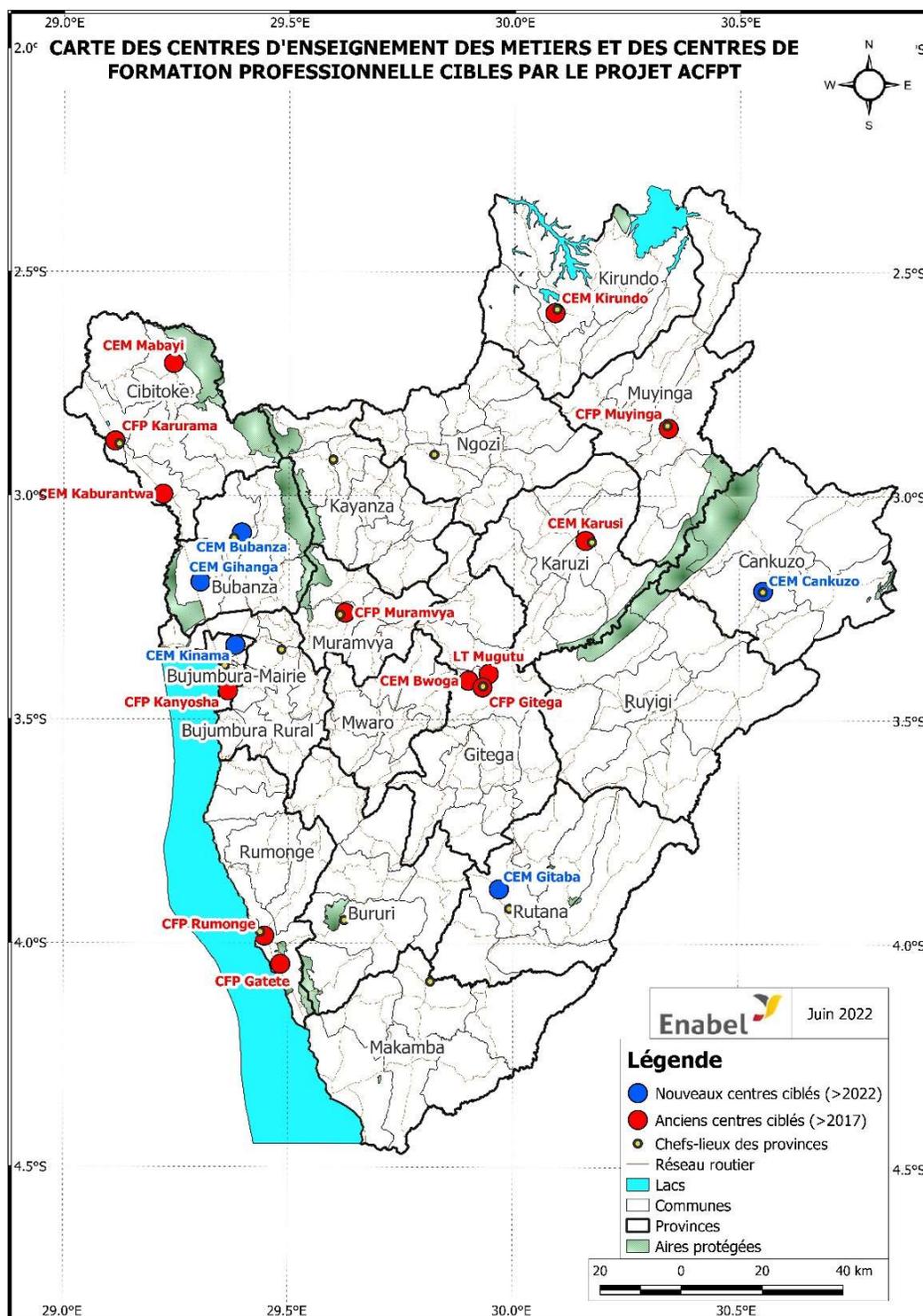
## 2 Aperçu de l'intervention

### 2.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique (ACFPT)
<b>Code de l'intervention</b>	BDI 13 078 11
<b>Localisation</b>	Burundi (11 provinces) : Bujumbura Mairie, Bubanza, Cibitoke, Rumonge, Muramvya, Gitega, Karusi, Muyinga, Kirundo, Rutana, Cankuzo
<b>Budget total</b>	11.000.000 € + 4.100.000 €* = 15.100.000 €
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS)
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	22/10/2014
<b>Date de démarrage de l'intervention/SMCL d'ouverture</b>	12/03/2015
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	31 mai 2024
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	30/06/2024
<b>Groupes cibles</b>	Les pools de conseillers techniques de la DGETFP Les formateurs et gestionnaires des 18 CEM prioritaires Les apprenants et lauréats de ces 18 CEM Chambres sectorielles (5) et artisans
<b>Impact</b>	Des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale sont acquises par les jeunes et les adultes.
<b>Outcome</b>	L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée
<b>Outputs</b>	R1: Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel des centres prioritaires ciblés sont renforcés
	R2: La qualité de la formation délivrée par les CEM et la performance de ces centres sont améliorées
	R3 : Des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés, testés et appropriés par les CEMs ciblés (en collaboration avec le secteur privé)
	R4 : La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les communes ciblées
	R5 : L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la communication pour le développement
<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>2022</b>

\* 4.100.000 EUR représente l'augmentation budgétaire avec la seconde prolongation en décembre 2021.

Avec l'ajout de 5 centres supplémentaires pour la phase 2022-2024, le projet ACFPT appuie désormais 18 centres (CEM/CFP) qui sont répartis dans 11 provinces du pays.



## 2.2 Auto-évaluation de la performance

### 2.2.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Au niveau de la pertinence, l'appui du projet ACFPT rentre pleinement dans la politique nationale du Burundi et du MENRS. En effet, ce dernier a fixé la formation professionnelle comme 2<sup>e</sup> priorité du secteur. Le projet appuie directement des centres de formation publics et contribue à l'amélioration des outils et méthodes, spécialement dans le niveau Enseignement des Métiers.

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

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

### 2.2.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

En ce qui concerne l'Outcome, on peut regretter que sa formulation initiale soit en quelque sorte une redondance des 4 outputs de départ. Il aurait été intéressant de suivre le taux d'insertion et taux d'emploi au niveau de l'Outcome puisque l'ensemble des résultats concourent à cette finalité. Dans l'absence de suivi de cet indicateur sur les années précédentes, le projet a mené en fin 2021/début 2022 une vaste enquête quantitative et qualitative sur les lauréats de 2 promotions qui donne des éléments quantitatifs et qualitatifs sur l'insertion.

En 2022, la majorité des indicateurs progressent, mais en ayant intégré avec la nouvelle phase cinq centres de formation additionnels, mécaniquement certaines cibles augmentent et les indicateurs correspondant peuvent diminuer en pourcentage. Le projet n'a cessé de s'adapter aux circonstances et d'intégrer des dimensions supplémentaires dans un appui déjà fort diversifié, mais certains paramètres sont hors de portée et limitent la performance (ex: facteurs de type politique, gestion des RH de la fonction publique,...).

### 2.2.3 Efficience

	Performance
Efficience	A

Au niveau de l'efficience, en 2022, l'année a été très fructueuse. Le projet a atteint un rythme et un volume financier et opérationnel nettement supérieur aux années précédentes. L'output 2/axe qualité a atteint son rythme de croisière en réalisant de nombreuses formations pédagogiques et techniques. L'output 4/axe Accès a effectué un rattrapage important dans le domaine des infrastructures et équipements. Enfin l'output 5/axe Attractivité a connu une forte accélération dans le domaine de la digitalisation. L'amélioration des services de contractualisation

(préparations, passations et exécutions de marchés publics) a contribué à ce bon rythme d'exécution. La majorité des activités et livrables prévus en début d'année ont été bien réalisés, parfois avec un léger décalage de trimestre.

#### 2.2.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	<b>C</b>

Certains constats en cours d'année mais aussi l'évaluation externe du projet effectuée en juin 2022 nous amènent à réviser à la baisse l'indice de durabilité par rapport à l'année précédente.

Au niveau de la durabilité économique, les centres de formation restent dépourvus de financements publics réguliers. La logique de pouvoir développer davantage de ressources propres via des UAP est maintenant bien implantée, mais même si la part d'UAP considérées comme "autonomes" et "rentables" a augmenté, les bénéfices d'exploitation dégagés restent faibles en volume. Les gains ne peuvent couvrir qu'une partie des charges courantes essentielles (comme l'électricité) et il semble difficile pour ces centres de maintenir un rythme d'activité identique à la fin de l'appui.

Au niveau de l'appui politique, il y a rarement des obstacles directs à l'exécution, mais fréquemment des facteurs indirects pouvant déformer les résultats de l'intervention. L'ingérence politique dans la gestion des ressources humaines publiques (mutation/nomination de personnels pour raisons autres que la performance) revient sporadiquement. Certaines orientations comme l'ouverture de nouvelles filières de formation sans avoir les prérequis, ou la volonté de ne pas plafonner les inscriptions dans les centres créant des surpopulations, certes guidés par des objectifs de hausse quantitative des effectifs, ont un effet négatif sur la qualité des formations et sur l'autonomisation des centres.

D'une manière plus globale les acteurs à la base restent guidés par des préoccupations très immédiates dues au niveau de pauvreté, ce qui les empêche d'avoir une vision à moyen/long terme et donc l'appropriation durable des acquis reste hypothétique.

#### 2.2.5 Conclusions

L'année 2022 a été marquée par la mise en œuvre de la nouvelle phase de prolongation du projet intégrant de nouvelles activités, de nouvelles cibles, des approfondissements quantitatifs et qualitatifs. L'élément le plus significatif a été l'intégration de 5 centres de formation additionnels dans le projet, aux côtés des 13 centres initiaux.

Le pari de faire une différence rapide avec ces centres additionnels a déjà été quantitativement réussi, puisqu'ils ont, avec l'appui du projet, plus que doublé leurs effectifs à la rentrée 2022-23 par rapport à l'année 2021-22. Pour que ce gain soit durable, l'ensemble des résultats du projet concourent à l'amélioration structurelle (équipements, infrastructures, systèmes de gestion, renforcement de capacités, attractivité et développement des UA2Ps).

Les effectifs ont augmenté de façon importante dans l'ensemble des centres avec une conjonction d'éléments imputables au projet et d'éléments externes. Cette nouvelle situation crée des plus-values (pour les filières en sous-effectifs) mais aussi de nouveaux problèmes à gérer (surpopulation dans certaines filières). Ceci constitue un nouveau point d'attention et de plaidoyer pour la suite.

De manière générale, le projet a atteint un rythme d'exécution inégalé depuis son démarrage. Certains Outputs ont accéléré (Axe Qualité et Axe Attractivité/digitalisation), d'autres ont effectué un rattrapage (Axe Accès) ou se sont maintenus (Axes Pilotage et Insertion).

Certaines nouvelles activités ont attiré l'attention et donnent d'intéressantes leçons pour Enabel et pour le sous-secteur au Burundi (ex : Compétition « Vidéothon », Etude qualitative du taux d'insertion, nouveaux chantiers-formation,...).

Enfin, l'année 2022 a marqué une grande ouverture de ACFPT à des partenariats stratégiques et des synergies avec d'autres acteurs/organisations : pas moins de 5 lettres d'entente ou ACC ont été conclus, apportant soit des gains de développement immédiats (en termes d'insertion et d'emploi avec Spark ou AMA Construction ; en termes de renforcement de compétences avec Higher Life Foundation ; en terme d'efficacité environnementale avec Skat Consulting), soit de nouvelles perspectives (organisation d'une future compétition des métiers au Burundi avec Worldskills Belgium).

Fonctionnaire d'exécution nationale <sup>1</sup>	Intervention Manager Enabel
	 <p data-bbox="930 1035 1198 1066"><b>Etienne RODENBACH</b></p>

---

<sup>1</sup> Fonction suspendue depuis octobre 2015  
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2022

## 3 Suivi des résultats<sup>2</sup>

### 3.1 Evolution du contexte

#### 3.1.1 Contexte général et institutionnel

##### **Situation politique et économique** (source: Banque Mondiale, sept. 2022)

Selon les données de la Banque Mondiale<sup>3</sup>, le Burundi, pays enclavé de l'Afrique de l'Est, est une économie à faible revenu dont 80% de sa population travaille dans le secteur de l'agriculture. Avec 12.2 millions d'habitants, dont 50.6% de femmes et 41.5 % des jeunes âgés de moins de 15 ans, il est l'un des pays à plus haute densité de population avec une ratio de densité de 442hab/km<sup>2</sup> (projection démographique 2020).

##### Contexte politique

Le Président Evariste Ndayishimiye a été élu en 2020 pour un mandat de 7 ans. Le Parti au pouvoir CNDD-FDD, depuis 2005, domine la scène politique avec une large majorité au Parlement (87 places sur 123) et au Sénat (38 places sur 39).

L'objectif principal du Plan National de Développement (PND) 2018-2023 qui fait un diagnostic socio-économique du pays, est de transformer structurellement l'économie burundaise, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être social. Le programme national de consolidation de la paix a été développé en 2020 pour opérationnaliser le PND. Ce programme sert de référence pour toutes les stratégies d'intervention et d'actions visant la promotion de la croissance économique, le relèvement communautaire, la réinsertion et réinstallation durable et inclusive au Burundi.

##### Contexte socio-économique

Le Burundi a traversé une situation économique difficile au cours des sept dernières années, entraînant des difficultés budgétaires et en matière de balance des paiements. Pour compenser la perte de ressources extérieures, le gouvernement a mobilisé les ressources intérieures mais cela n'a pas été suffisant pour répondre à une demande sociale continuellement en hausse, poussée par une croissance démographique soutenue. Le choc lié à la pandémie de COVID-19 est venu interrompre une reprise économique encore fragile et a intensifié les déséquilibres macroéconomiques.

La croissance économique est estimée à 1,8 % en 2021 contre 0,3 % en 2020, soutenue par l'agriculture et la reprise post-covid des services. La croissance économique est projetée à 2,1% en 2022, soutenue par des gains dans tous les secteurs.

L'inflation est restée élevée à 8,3% en 2021 contre 7,5 % en 2020, tirée par la hausse des prix des produits alimentaires. L'inflation restera élevée avoisinant 12% en 2022, notamment suite aux effets de la guerre en Ukraine sur les prix alimentaires et pétroliers au niveau mondial.

---

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

<sup>3</sup> Banque Mondiale, mise à jour du 28 septembre 2022. <https://www.banquemondiale.org/fr/country/burundi/overview>. Relevé le 25 mars 2023.

## **Marché du travail**

Face à la précarité du marché du travail, le gouvernement a pris des initiatives visant la promotion de l'entrepreneuriat. Un fonds d'autopromotion économique et d'emploi des jeunes a été mis en place au sein du Ministère de la jeunesse. Une banque des jeunes (BIJE – Banque d'Investissement pour les Jeunes) a été aussi mise en place pour encourager la créativité entrepreneuriale des jeunes, ainsi qu'une Banque d'Investissement et de Développement des Femmes (BIDF). Cependant, malgré le système de diffusion d'information en amélioration, une majorité de la population y compris les jeunes ignorent ces opportunités ou ne veulent pas s'engager par peur du risque ou par manque d'initiatives créatives.

Le secteur privé qui devait jouer aussi un grand rôle dans la création d'emploi semble opérer de façon isolée sans collaborer avec d'autres secteurs notamment la tutelle burundaise en charge de l'Education.

Des institutions tels que le Ministère de la Fonction Publique à travers l'office Burundais de l'emploi (OBEM), la chambre fédérale du commerce et de l'industrie du Burundi (CFCIB), l'Agence pour l'emploi des jeunes (ABEJ), la société civile, etc. ne sont pas dotés de moyens suffisants pour assurer de façon coordonnée et harmonisée leur travail de plaidoyer en vue de renforcer le partenariat public privé.

Les politiques macroéconomiques ne stimulent pas encore des investisseurs étrangers et réduisent davantage les chances d'employabilité des jeunes au Burundi.

## **Formation professionnelle**

Le Burundi a fait de la Formation Technique et Professionnelle la deuxième priorité en matière d'éducation juste après celle de l'Ecole Fondamentale. Cela apparait notamment dans le Plan National de Développement 2018-2027 qui prévoit entre autres:

- Une expansion quantitative de l'offre (infrastructures et équipements) ;
- Une amélioration de la qualité de l'offre de formation (Elaboration des programmes de formation et renforcement des capacités des formateurs) ;
- Une amélioration du fonctionnement et de la gestion des structures de formation ;
- L'insertion socio-professionnelle des lauréats à travers la création d'un fonds de financement de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle et la promotion de la vente de leurs productions.

Cela s'explique notamment par le fait que le Gouvernement Burundais voit dans l'EFTP un moyen de contribuer au développement économique et social du Pays. Plus spécifiquement, cela peut être un moyen d'accroître l'insertion professionnelle ou encore d'absorber les flux sortants de l'EcoFo n'ayant pas réussi à l'examen final.

Toutefois, bien que cela soit une des priorités en matière de politique éducative – pouvant se traduire dans les faits par certains éléments tels que le recrutement de 400 formateurs pour l'EFTPM sur les 1000 prévus lors de la rentrée de 2021 ou encore la création de 9 manuels pour le niveau CFP - le sous-secteur doit faire face à de nombreux défis tels que le manque d'attractivité (suivre une scolarité en CEM est souvent perçu comme un échec), la nécessité de renforcer les compétences techniques des équipes enseignantes et plus globalement un budget de fonctionnement extrêmement limité.

Le tableau ci-dessous reprenant les données ministérielles permet d'avoir un aperçu global sur l'EFTPM pour l'année scolaire 2021-22.

*Tableau 1 : Aperçu Global de l'EFTPM au Burundi pour l'année scolaire 2021-22*

TYPE_CENTRE	STATUT	NB CENTRES	LOCAUX			APPRENANTS			FORMATEURS		
			NB_SDC	NB_SALL ES MIXTES	NB ATELIERS	F	M	F+M	F	M	F+M
CFA	Public	2	3	0	0	68	28	96	1	4	5
	Privé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total CFA</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>68</b>	<b>28</b>	<b>96</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
CEM	Public	185	384	179	252	2 576	2 362	4 938	317	488	805
	Privé	14	25	7	26	427	259	686	7	36	43
<b>Total CEM</b>		<b>199</b>	<b>409</b>	<b>186</b>	<b>278</b>	<b>3 003</b>	<b>2 621</b>	<b>5 624</b>	<b>324</b>	<b>524</b>	<b>848</b>
CFP	Public	18	85	21	30	631	1 234	1 865	65	159	224
	Privé	28	62	16	43	664	617	1 281	55	186	241
<b>Total CFP</b>		<b>46</b>	<b>147</b>	<b>37</b>	<b>73</b>	<b>1 295</b>	<b>1 851</b>	<b>3 146</b>	<b>120</b>	<b>345</b>	<b>465</b>
CFPP	Public	2	6	3	5	10	72	82	0	21	21
	Privé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total CFPP</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>72</b>	<b>82</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
TOTAL	Public	207	478	203	287	3 285	3 696	6 981	383	672	1 055
	Privé	42	87	23	69	1 091	876	1 967	62	222	284
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>249</b>	<b>565</b>	<b>226</b>	<b>356</b>	<b>4 376</b>	<b>4 572</b>	<b>8 948</b>	<b>445</b>	<b>894</b>	<b>1 339</b>

(source: "Indicateurs sur l'enseignement au Burundi, données globales de l'EMFP\_2021\_22 (provisoires)", MENRS)

On peut constater que globalement, pour l'ensemble des centres concernés par l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle, le nombre d'apprenants est de 8.948 contre 7.493 l'année précédente, soit une progression de 19%. Ces données prennent tout leur sens lorsque l'on rappelle que le projet ACFPT concernait, pour la même année, 2.893 élèves soit **32.3%** de l'ensemble des apprenants.

Si l'on se focalise sur les CEM, niveau appuyé plus spécifiquement par le projet, on constate que:

- Pour l'année 2021-22, le projet ACFPT accompagnait 13 CEM sur les 199 existants soit **6.5% de l'ensemble des centres**, mais par contre en nombre d'apprenants niveau CEM, les centres appuyés représentent **26.6% de l'effectif global** (1.496 sur 5.624).
- En moyenne, les CEM appuyés par le projet comptaient **115 apprenants** (1.496/13) contre seulement un peu plus de **22 élèves** en moyenne pour les autres centres, non appuyés par le projet (4.128/186).

Concernant les formateurs, pour l'ensemble des centres du pays, ils étaient au nombre de 1.339 soit 6,7 apprenants/formateur. Pour ce qui est des données du projet, pour la même année, 332 formateurs exerçaient au niveau CEM/CFP soit un ratio de 8,7 apprenants/formateur.

## Groupe thématique ETFP

Afin d'alimenter le Groupe Sectoriel de l'Education, des groupes thématiques ont été mis en place. Il en existe au total 5 avec chacun un sujet spécifique : « Gestion et Pilotage », « Accès », « Qualité », « Enseignement Technique et Formation Professionnelle » et « Enseignement supérieur et recherche ». Celui qui concerne directement le projet ACFPT est celui intitulé « Enseignement Technique et Formation Professionnelle ».

L'objectif général de celui-ci est de « *renforcer la coordination et l'harmonisation des programmes et projets d'appui au sous-secteur et de favoriser leur alignement sur les priorités nationales en matière d'accès, de qualité et de gestion et pilotage* ». Plus concrètement, ces temps doivent permettre de favoriser le travail en synergie entre les différents intervenants de l'ETFP, de partager des informations pour une meilleure coordination des actions, d'identifier et de valoriser les bonnes pratiques, et de contribuer à la réflexion sur les problématiques spécifiques du sous-secteur pouvant aider le Gouvernement à faire des choix de politique et de stratégie argumentés et documentés.

Le GT ETFP est présidé par le DGETFPM, et co-présidé depuis avril 2021 par le Coordinateur du projet ACFPT pour compte d'Enabel. En tant que vice-président, ce dernier organise une réunion préparatoire avant la réunion du GT afin de rassembler les différentes préoccupations des partenaires, ainsi que d'enrichir l'ordre du jour et/ou de proposer un thème d'apprentissage mutuel qu'il soumet ensuite au Président du GT. Ainsi deux réunions ont eu lieu en 2022, et autres les différents points d'informations, la réunion de février 2022 a débattu du « *cadre de partenariat public-privé, un des leviers pour l'adéquation formation-emploi* », alors que la réunion de mai 2022 a débattu du « *cadre réglementaire et des différentes expériences comparées en matière de stages en entreprise/dans le secteur privé pour les apprenants et lauréat de l'ETFP* ». Malheureusement de multiples problèmes d'agenda n'ont pas permis de réunions du GT ETFP au 2<sup>e</sup> semestre 2022.

### 3.1.2 Contexte de gestion

L'élément le plus important à signaler concernant le contexte de gestion est que le projet ACFPT a connu une seconde prolongation avec augmentation budgétaire (par Echanges de Lettres entre les parties belge et burundaise en dates des 14/10/2021 et 07/12/2021, notifié à Enabel le 20/12/2021). Le DTF additionnel modifié, avec ses nouvelles cibles et nouvelles activités est donc entré en vigueur au début de 2022.

#### 3.1.2.1 Modalités de partenariat

### Lettres d'entente et accords spécifiques de coopération

L'année 2022 a été très riche par la conclusion de nombreux partenariats : 4 protocoles d'entente, et 1 accord spécifique de coopération ont été réalisés :

- 1) Protocole d'entente tripartite entre ACFPT, le CFP Kanyosha, et l'entreprise « **AMA Construction Burundi** », conclu le 10/02/2022, pour le renforcement de capacités et la mise en stage avec perspective d'emplois directs pour des lauréats des filières électricité et plomberie du CFP Kanyosha.
- 2) Protocole d'entente entre ACFPT et le projet « **Akazi Keza** » de l'ONG **Spark**, conclu le 27/05/2022, pour la formation et le coaching en développement de plan d'affaires de

125 lauréats issus de 3 centres appuyés par ACFPT à Gitega (CFP Gitega, CEM Bwoga, CEM Mugutu), et l'accompagnement de créations de coopératives.

- 3) Protocole d'entente entre ACFPT et « **Higherlife Foundation Burundi** », conclu le 22/06/2022, pour le renforcement de capacités en informatique des formateurs des centres appuyés.
- 4) Protocole d'entente entre Enabel et le projet PROECCO de l'organisation suisse **Skat Consulting Ltd.**, conclu le 17/10/2022, pour le développement des compétences en technologie de construction avec le système Row Lock Bond.
- 5) Accord spécifique de Coopération, entre Enabel/ACFPT et l'organisation « **WorldSkills Belgium (WSB)** », conclu le 4/05/2022 pour effectuer une mission d'identification et de conseil pour l'organisation d'une première compétition nationale des métiers au Burundi selon le modèle de WorldSkills International.

## Subsides

Au cours de l'année 2022, une convention de subside avec l'ONG "**Bibliothèques Sans Frontières (BSF)**" démarrée en 2021 pour "renforcer et dynamiser les centres d'enseignement des métiers (CEM) via des outils innovants, des contenus pédagogiques de qualité et adaptés, et des techniques pédagogiques modernes" était toujours en cours jusqu'au mois de juin.

Avec la nouvelle phase, de nouvelles conventions de subsides ont été préparées et conclues:

- Avec **16 parmi les 18 centres de formation partenaires (CEM ou CEM/CFP)**. En effet, au cours du processus de préparation deux centres n'ont pas rempli toutes les conditions pour se voir octroyer un nouveau subside, même si le suivi et certains appuis du projet continuent pour ces deux centres (cf. infra).
- Avec la **CHASAA** pour "améliorer l'adéquation formation - emploi dans le secteur de l'EFTP à travers la participation des opérateurs économiques dans la gestion des mécanismes d'insertion durable et de qualité des lauréats des CEM appuyés par le projet ACFPT", convention qui a démarré en novembre 2022 pour 12 mois.

Tableau 2 : Situation des Conventions de subsides à la fin de 2022

Résultat	Intitulé	Partenaire(s)	Modalité	Budget initial (€)	Date de démarrage	Budget total (€)	Date de clôture	Exécution financière (%)
R1	Appuyer l'autonomisation de la gestion des CEM	CFP RUMONGE	Octroi direct	78 718	28/07/22	78 718	31/12/2023	17
		CFP GATETE		43 915	28/07/22	43 915	31/12/2023	37
		CFP KARURAMA		70 098	28/07/22	70 098	31/12/2023	23
		CEM MABAYI		43 504	28/07/22	43 504	31/12/2023	31
		CFP MURAMVYA		37 864	28/07/22	37 864	31/12/2023	36
		CEM BWOGA		82 982	28/07/22	82 982	31/12/2023	30
		CFP GITEGA		42 519	28/07/22	42 519	31/12/2023	18
		LT MUGUTU		21 212	28/07/22	21 212	31/12/2023	14
		CEM KARUSI		26 770	28/07/22	26 770	31/12/2023	41
		CFP MUYINGA		55 807	28/07/22	55 807	31/12/2023	21
		CEM KIRUNDO		31 444	03/10/22	31 444	31/12/2023	24
		CEM BUBANZA		40 335	28/07/22	40 335	31/12/2023	43
		CEM GIHANGA		35 231	28/07/22	35 231	31/12/2023	48
		CEM KINAMA		71 833	28/07/22	71 833	31/12/2023	27

		CEM GITABA		60 331	28/07/22	60 331	31/12/2023	27
		CEM CANKUZO		25 724	28/07/22	25 724	31/12/2023	45
R3	Amélioration de l'adéquation formation – emploi dans le secteur de l'EFTP à travers la participation des opérateurs économiques dans la gestion des mécanismes d'insertion durable et de qualité des lauréats des CEM appuyés par le projet ACFPT	CHASAA	Octroi direct	165 000	24/11/2022	165 000	23/11/2023	29
R5	Renforcement et dynamisation des centres d'enseignement des métiers (CEM) via des outils innovants et le développement de contenus pédagogiques et supports numériques	BIBLIOTHÈQUE SANS FRONTIÈRES	Octroi direct	103 000	04/06/2021	103000	03/06/2022	100

## Marchés publics

Durant l'année 2022, 16 marchés publics ont été publiés et 11 ont été attribués.

*Tableau 3 : Situation des Marchés Publics fin 2022*

Type de marché	Intitulé des marchés	Montant estimé/F.I. (€)	Montant attribué (€)	Attributaire	Nombre de marchés publiés	Nombre de marchés attribués	Taux de réalisation des MP en nombre (en %)
<b>Travaux</b>	Travaux de mise aux normes électriques dans 7 CEM (3/4 acfpt & 3/4ResiCOdi)_10123	160 879,00	164 044,00	ACOCES	1	1	100%
<b>Total travaux</b>		<b>160 879,00</b>	<b>164 044,00</b>				
<b>Fournitures</b>	Fourniture d'équipements complémentaires HSE dans les ateliers à risque_10003	230 000,00	232 934,24	GROUPEMENT GTS & NGS Trading and consulting Company GmbH	8	7	88%
	Fourniture d'équipements techniques pour les filières à succès_10011	70 000,00	73 383,00	LOTUS LOGISTICS COMPANY LTD			
	Fournitures de laptops dans 5 administrations et (CEM) au Burundi & 3 nouvelles filières TICE_10113 ( BXL1717)	74 242,49	74 242,49	DELL			
	Fourniture et pose de panneaux photovoltaïques dans 5 CEM additionnels_10077	95 000,00	104 085,55	BUILD TRADE AND TRANSPORT			
	Fournitures de matériel informatiques dans les espaces Multimédias de 3 CEM_10060	46 880,00	55 640,00	MAGASIN MANIRAKIZA			
	Fourniture de matériel et équipements de chantier pour l'exécution de chantiers-formation dans 5 CEM_10055 (infructueux)						
	Fourniture de matériel et équipements de chantier pour l'exécution de chantiers-formation dans 5 CEM_10110	39 934,00	40 633,60	ECEL			
	Fourniture de matériaux de construction pour l'exécution de chantiers-formation dans 5 CEM_10041	180 000,00	136 883,28	ECOFA			
<b>Total Fournitures</b>		<b>736 056,49</b>	<b>717 802,16</b>				
<b>Services</b>	Prestation en accompagnement de la mise en application effective normes HSE dans les centres ciblés_10142	70 000,00	70 200,00	NELIA SAS	7	3	43%

Etudes technique & supervision des travaux de rénovation dans 5 CEM additionnels & Extension dans les CEM initiaux_10079 (under evaluation)	42 870,00					
Recrutement d'un consultant expert en équipements techniques de formation_10058 (infructueux)						
Recrutement d'un consultant expert en équipements techniques de formation_10127 (infructueux)						
Assurer la connectivité Internet par fibre dans 13 CEM appuyés_10084 (under evaluation)	35 360,00					
Evaluation intermédiaire/RMP du projet ACFPT_10122	30 000,00	28 553,00		COTA		
Contrat de maintenance des systèmes back-up Energie dans les 13 CEM (Reconduction 2ème année)	14 560,00	14 560,00		GROUPEMENT ETRAVE-ENERSOL		
<b>Total services</b>	<b>192 790,00</b>	<b>113 313,00</b>				
<b>Total Général</b>	<b>1 089 725,49</b>	<b>995 159,16</b>			<b>16</b>	<b>11</b>
						<b>68,75%</b>

### 3.1.2.2 Modalités opérationnelles

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

Afin de lancer la nouvelle phase 2022-2024, une réunion du CCT a été organisée en début février 2022, entre les représentants du projet ACFPT, de Enabel et des deux directions générales impliquées, la DGETFP et la DGCIP. Deux sujets majeurs ont été débattus et ont connu des développements :

- La phase additionnelle prévoyait l'appui à 5 CEM supplémentaires (au-delà des 13 précédents). La discussion sur le choix de ces centres, en particulier avec le DGETFP avait été entamée précédemment sans trouver de conclusion consensuelle. Au terme de la réunion, un consensus a été trouvé sur 4 centres et certaines conditions (affectation de ressources humaines clés) devant être remplies pour le choix du 5<sup>e</sup> ; ce qui a été réalisé au mois d'avril. Au final, 2 changements de choix de centres ont été effectués parmi les 5 qui étaient spécifiés au DTF additionnel.
- La modalité de collaboration plus étroite entre le projet et les 2 Directions Générales par la nomination de « référents d'axe » a été relancée en 2022, permettant une meilleure communication et implication. Au-delà des référents d'axes, la collaboration régulière avec des conseillers du Ministère dans les activités sur terrain a continué d'être intense pour l'axe qualité (missions régulières de 4 coachs pédagogiques) et pour l'axe insertion (suivi trimestriel des mécanismes de leasing et des stages). Certaines interventions communes ont aussi été réalisées dans l'axe accès et l'axe attractivité/communication.

## 3.2 Performance de l'outcome



### 3.2.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur 2021	Progrès 2022	Cible 2022	Cible finale 2024	KPI*
<b>Outcome :</b> L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée						
1. Nombres d'apprenants par an sur les 13/18 centres qui ont terminé leur parcours de formation CEM avec succès (Fille/Garçon).  - Nb entrants (F&G) :  - Nb de sortants certifiés (F & G) :  - Taux de réussite (%) :	N/A	F = 729 G = 814 Tot. = 1543  F = 576 G = 512 Tot. = 1088  Tr = 71 %	F = 830 G = 976 Tot. = 1806  F = 670 G = 739 Tot. 1409  Tr = 78 %		ND  ND  Tr = 90%	3
2. Nombre de centres qui ont augmenté leur autonomie :  - Nombre de centres qui améliorent leur performance globale de gestion : résultats atteints des Plans d'améliorations des performances (PAPerf). - Nombre de centres ayant mis en place un processus d'autonomisation à travers des UA2P performantes. - Taux d'autonomisation financière (%) des centres.	Pas de Plans d'améliorations des performances (PAPerf)  0  N/A	13 PAPerf Résultat moyen : 3,2  13  N/A	13 PAPerf Résultat moyen : 3,3 5 PAPerf centres addit. : résultat moyen : 2,2  13  N/A	13 PAPerf Résultat en progression  13  N/A	Évaluation des résultats atteints sur 11 critères (côté de 0 à 4): en progression continue  18  Taux calculé ≥ 70 %)	3  3
3. Nombre de centres appuyés qui mettent en œuvre les formations professionnelles niveau CEM sur base des curricula des filières prioritaires révisées en approche par compétences / OIF.	0	13 CEM pour 20 métiers + module transversal hygiène et sécurité	18 CEM pour 20 métiers, 1 module transversal hygiène et sécurité		18 CEM pour 20 métiers, 1 module transversal hygiène et Sécurité	4
4. Nb d'ateliers qui ont un taux d'occupation d'apprenants "acceptable" (cf. tableau synthèse de l'annexe 11.3).	N/A	38/73 Soit 52%	45/87 soit 52% pour les 13 centres initiaux 12/25 soit 48% pour les 5 centres additionnels		60/82 ; soit 73% (75% pour les 13 centres et 66% pour 5 centres additionnels)	2
5. Etude qualitative et quantitative du taux d'insertion	N/A	Pas d'étude qualitative réalisée sur les ex-apprenants se trouvant sur le marché du travail	Etude qualitative réalisée sur les lauréats de 2018-19 et 2019-20  Taux d'insertion moyen de 34% après 6 mois, de 40% après 12 mois et de 55% après 2 ans		Etude qualitative réalisée en 2021 et 2023 donnant une rétro-information sur la qualité de l'offre et démontrant une progression du taux d'insertion entre les 2 enquêtes	2

Niveau de signification :

\* KPI = Indicateurs Clés de Performance (*Key Performance Indicators* en anglais) :

Jeu d'icônes qui permettent de visualiser facilement l'avancement des résultats par rapport à l'objectif fixé (ici taux de réalisation par rapport aux valeurs cibles fixées pour ACFPT).

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

### 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

#### ***Rentrée année scolaire 2022-2023 :***

Globalement, pour les 18 centres accompagnés par le projet (niveau CEM + CFP), il est constaté une très forte augmentation du nombre d'élèves par rapport à l'année scolaire passée. En effet, s'il y avait 2.893 apprenants en 2021-2022, ce nombre a augmenté à 3.602 jeunes pour 2022-2023, soit une progression impressionnante de 25% (cf. [Annexe 11.1](#)). Les 13 centres accompagnés initialement ont vu leurs effectifs augmenter de 13% alors que les 5 centres additionnels ont plus que doublé leurs effectifs (passant de 307 à 674, soit une augmentation de 120%). Ceci permet déjà de conclure :

- Que l'hypothèse prise dans le 2<sup>e</sup> DTF additionnel de pouvoir avoir un effet rapide sur les centres additionnels compte tenu des mécanismes déjà acquis par le projet est vérifiée, du moins dans l'aspect quantitatif ;
- Que des activités clés réalisées juste avant la rentrée scolaire en étant encadrées et bien alignées produisent des effets. Ainsi, le projet a encadré et aligné les « Journées portes ouvertes » des centres dans tous les centres à la même période (fin août, début septembre) avec une même stratégie centrée sur l'intérêt des jeunes à s'inscrire dans l'enseignement des métiers. Également une activité sur l'orientation a été organisée à la même période pour mieux encadrer les jeunes à faire le bon choix de filière-métier.

Toutefois cette augmentation massive peut masquer des cas particuliers, et peut également faire courir certains risques concernant la qualité de l'enseignement. Ainsi, si les augmentations d'effectifs ont eu lieu dans les filières-métiers qui étaient en sous-effectifs, c'est une bonne chose au niveau de l'efficience du centre en tant qu'opérateur de formation, alors que si cela concerne les filières déjà fort peuplées, il y a un risque de surpopulation dans les ateliers concernés, au détriment de la qualité. Le mécanisme de subsides développé par ACFPT est toutefois un instrument qui incite à une efficience quant au nombre raisonnable d'élèves par filières. En effet, les financements de consommables sont calculés par filière et par nombre d'apprenants avec un minimum et un maximum : si une filière est en sous-effectif (moins de 10 apprenants) les consommables ne sont pas financés ; de l'autre côté un nombre maximum d'effectifs (et donc de budget en consommables) est fixé. Si le centre veut augmenter ce poste, il doit justifier et argumenter la manière dont seront pris en charge ces effectifs supplémentaires (au niveau ressources humaines, équipements, modalités opérationnelles). C'est ainsi que certains centres, en dialoguant avec le projet, ont mis en place des mécanismes de double vacation pour absorber le surplus d'apprenants dans certaines filières.

Le cas particulier du CEM Bwoga doit être ici évoqué. A partir du mois d'avril 2022, alors que le projet avait attribué des travaux de construction complémentaires au CEM Bwoga, il a été informé de l'interdiction de construire par les autorités de la province en raison du projet d'extension du palais présidentiel de Gitega étant le voisin direct du CEM Bwoga. De nombreuses démarches ont été entreprises (cf. Chap. 5 - Gestion des problèmes infra) pour comprendre le timing et les effets d'une future expropriation du CEM. Brusquement, alors que les informations allaient dans le sens d'un processus progressif, le déménagement a été forcé quelques semaines avant la rentrée de septembre 2022. Ceci a eu un effet inattendu sur les effectifs de la rentrée : alors qu'au niveau du projet l'avenir du centre était très incertain, les autorités ont d'une part décidé du déménagement vers le Centre de Formation Artisanale (CFA) Gitega, qui était moribond au niveau de son fonctionnement mais disposait d'infrastructures (certes vétustes), et d'autre part ont entrepris une campagne de recrutement active dans l'environnement de ce nouveau site. L'effet de cette campagne a fait

passer les effectifs CEM de 228 à 350 (soit une augmentation de 53%), devenant le 1<sup>er</sup> centre en nombre d'apprenants de niveau CEM. On pourrait se réjouir de cette situation inédite, si ce n'est que les problèmes de qualité de l'enseignement sont devenus cumulés, de par le déménagement vers un site moins adapté (et la perte des infrastructures précédemment construites réhabilitées par le projet) et par la gestion d'effectifs excédentaires dans plusieurs filières.

De manière générale, avec cette situation assez inédite par rapport aux années précédentes, de forte augmentation des effectifs, une première leçon doit être tirée sur la gestion de cette augmentation pour ne pas avoir d'effets négatifs sur la qualité. Une sensibilisation renforcée des centres et des autres autorités impliquées (niveau déconcentré et central) sur la question d'effectifs maximum par filière doit être abordée, même s'il s'agit d'une question délicate (la priorité étant mise avant tout sur le quantitatif vu le nombre massif de jeunes de cette tranche d'âge à occuper/orienter/trouver une voie d'avenir).

En regardant plus spécifiquement le niveau CEM, sur l'ensemble des 18 centres appuyés, le nombre d'apprenants augmente de 46% (2627 contre 1803 l'année précédente), la différence étant massive pour les centres additionnels qui font plus que doubler leurs effectifs depuis l'appui du projet, mais est également forte pour les 13 centres initiaux (+31%).

L'augmentation des effectifs en CEM peut signifier soit une augmentation d'apprenants dans les filières existantes, soit **Pouverture de nouvelles filières de formation**. A la rentrée 2022-23, pas moins de 17 nouvelles filières de formation CEM ont été ouvertes parmi l'ensemble des centres appuyés, mais :

- 10 d'entre elles l'ont été avec l'appui du projet, c'est-à-dire qu'elles étaient retenues lors du dialogue de planification entre le centre et le projet, et donc prises en compte dans les conventions de subsides (permettant notamment le financement des consommables) et dans les autres appuis du projet en terme d'infrastructures, équipements, renforcement de capacités ;
- les 7 autres l'ont été par décision administrative des autorités (toutefois sous proposition du centre validée par les DCE et DPE) sans soutien du projet.

Ce dernier cas peut occasionner des distorsions et également des problèmes de qualité voire de réputation du centre de formation puisqu'il ouvre des filières sans avoir forcément tous les prérequis (en termes de RH qualitative, d'infrastructures et équipements) et ne peut donc assurer une formation de qualité dans ces métiers contrairement aux autres filières. Cette situation peut aussi amener le centre à tenter de diluer l'effet du subside sur l'ensemble des filières dont il dispose alors que les budgets étaient alloués spécifiquement.

Au niveau de l'analyse par filière, il faut noter que le projet a introduit au travers des nouvelles conventions de subside pour les centres une possibilité de pouvoir pour un même groupe d'apprenants cumuler l'enseignement de 2 métiers au cours de l'année. Cette possibilité concerne spécifiquement les métiers pour lesquels le contenu de formation était faible par rapport au temps scolaire alloué, et donc pour ces métiers les apprenants avaient tendance à s'ennuyer une fois toute la matière enseignée et il en résultait logiquement des taux d'abandons plus élevés. En permettant de combiner deux métiers, il est attendu qu'à la fois le taux d'abandon diminue mais également que le lauréat soit mieux armé face au marché du travail et donc que le taux d'insertion s'améliore. Ceci concerne les combinaisons suivantes :

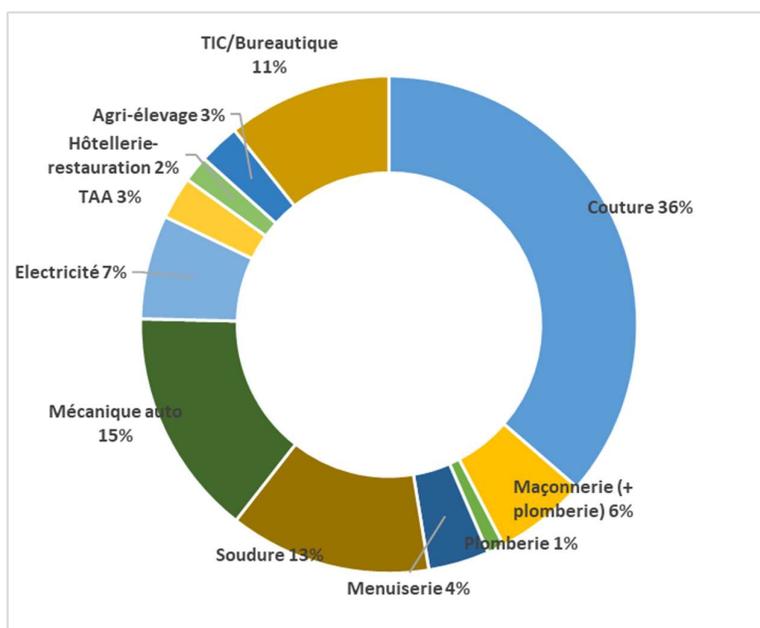
- Maçonnerie et plomberie
- Agriculture et Elevage
- Serveur et commis de cuisine
- TAA boulangerie et TAA fruits et légumes

Il faut noter que plusieurs centres pratiquaient déjà cet « enseignement combiné » et pour eux il s'agissait donc de régularisation, alors que d'autres ont profité de cette possibilité ; le cas le plus fréquent étant l'ajout de la formation en plomberie à la formation de base en maçonnerie qui était en déclin<sup>4</sup>. Ceci a donc aussi contribué à permettre aux centres concernés d'atteindre le quota minimum de 10 apprenants fixé comme condition pour le financement des consommables (critère d'efficience).

---

<sup>4</sup> D'où, dans le graphique suivant la catégorie « Maçonnerie (+ plomberie) » qui concerne soit la maçonnerie seule, soit combinée à la plomberie ; au contraire de la filière « plomberie » qui existait précédemment et qui est restée comme filière-métier séparé.  
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2022

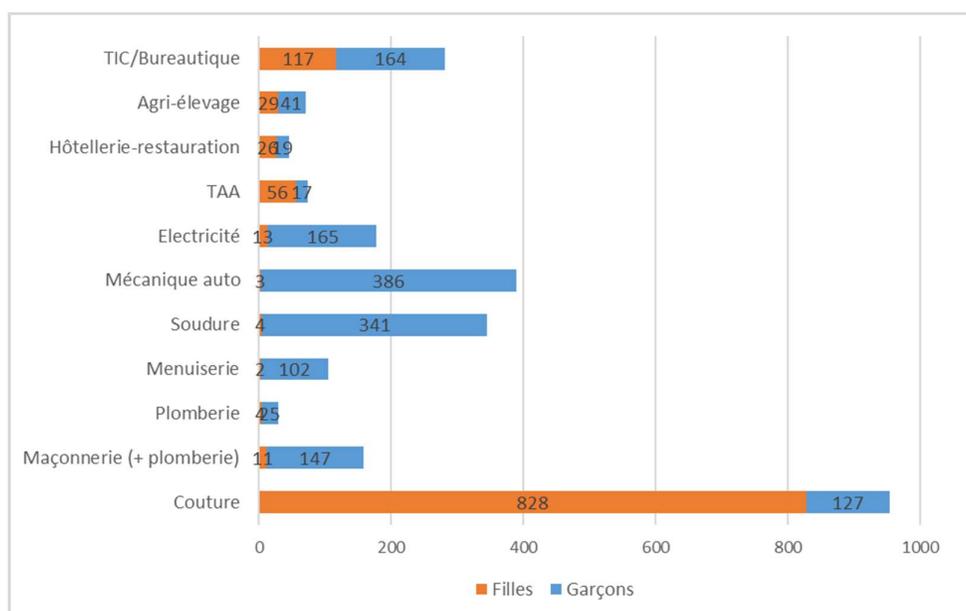
**Graphique 1: Part relative des différentes filières selon le nombre d'apprenants CEM à la rentrée 2022-2023 (sur un total de 2.627 apprenants)**



Comme pour l'année dernière, la compilation des données montre que la filière couture, qui est la seule à être présente dans tous les centres représente toujours plus d'un tiers du nombre total d'apprenants (36%). Les autres filières à succès (soit supérieures à 10%) sont la Mécanique-auto (15 %), la soudure (13 %) et la filière TIC/Bureautique (11%).

Les filières les moins populaires (inférieures à 5%) sont la menuiserie, l'Agri-élevage, la TAA, l'hôtellerie-restauration et la plomberie. Cette situation est assez identique à l'année précédente, à l'exception de la filière maçonnerie, combinée avec la plomberie qui double sa part relative (passant de 3 à 6%) montrant que cette mesure a eu un effet bénéfique sur l'intérêt pour cette filière.

**Graphique 2: Nombre d'apprenants (Filles/Garçons) par filière CEM (rentrée 2022-2023)**



En termes de répartition par sexe (niveau CEM), on remarque qu'il y a globalement un recul de la part relative du nombre de filles passant de 46% l'année passée à 42% sur l'année scolaire 2022-23. Si le nombre de filles augmente dans l'absolu (1093 contre 824), il semble que l'augmentation massive d'apprenants en CEM cette année (cf. supra) ait concerné davantage de garçons. Si l'on examine la situation par filière, les filières où les filles sont majoritaires sont la couture, la TAA et l'hôtellerie restauration comme précédemment, mais elles ne sont plus majoritaires en TIC/bureautique contrairement à l'année passée, tout en restant bien représentées (42%). Du côté positif, il faut noter que cette année des filles sont présentes dans 4 filières dans lesquelles elles étaient totalement absentes l'année dernière (menuiserie, soudure, mais surtout électricité et maçonnerie (+ plomberie) où elles sont plus de 10. Au final, ceci confirme que les actions visant l'égalité de genre et dans le cas présent l'encouragement de la mixité dans les filières (notamment au travers du volet communication mettant en valeur les cas de succès qui brisent les stéréotypes) restent nécessaires et pertinentes.

### **Taux de réussite des sortants certifiés (année 2021-2022):**

En comparaison aux deux années scolaires précédentes pour lesquelles le taux de réussite était resté stable à 71%, le taux de réussite s'est sensiblement amélioré pour les apprenants de l'année scolaire 2021-2022 passant à 78% (cf. Annexe 11.2). Corollairement, le taux d'abandon diminue de 29 à 22%.

Cette amélioration n'est pas due à l'ajout des centres additionnels puisque ce même taux de réussite de 78% est identique pour les 13 centres initiaux que pour les 5 centres additionnels. Une explication plausible est qu'une des causes importantes d'abandon des années précédentes ne s'est plus produite. En effet, il était constaté les années précédentes qu'un nombre important de jeunes s'inscrivaient au CEM non par vocation mais en attendant leurs résultats au concours national de fin de cycle fondamental. En cas de réussite à celui-ci, les apprenants préfèrent poursuivre leurs études dans le cycle post-fondamental. En cas d'échec, si les directives ministérielles leur en donnaient l'occasion (comme ce fut le cas pour l'année scolaire 2020-2021), les jeunes faisaient le choix de redoubler pour espérer ensuite pouvoir poursuivre leur scolarité dans l'enseignement général. Pour l'année scolaire 2021-2022 cette possibilité de redoubler en 9<sup>e</sup> du fondamental a été davantage limitée que les années précédentes.

La baisse du taux d'abandons peut potentiellement s'expliquer également par l'amélioration de la qualité des enseignements dispensés, de par les renforcements pédagogiques et techniques effectués par le projet. En effet, le fait de mieux préparer les cours, d'assurer une meilleure transmission des contenus, d'organiser sa classe en prenant en compte les niveaux des élèves, de respecter une progression pédagogique sont autant d'éléments qui peuvent motiver les apprenants. Il en est de même avec la maîtrise des compétences techniques par les formateurs qui les rendent plus légitimes aux yeux des élèves.

Cependant en nombre absolu, le nombre d'abandons reste important et s'élève à un total de 394 jeunes pour l'année scolaire 2021-2022. Par ailleurs, il est à redouter pour l'année prochaine, vu la forte augmentation des effectifs engendrant des cas de surpopulations dans certaines filières (cf. supra) que le taux d'abandon réaugmente en 2022-23.

### **Processus d'autonomisation des centres**

#### Performance globale de gestion :

Comme par le passé, un exercice d'auto-évaluation des 11 domaines de résultats comprenant eux-mêmes 57 thèmes a permis de mesurer la performance des centres.

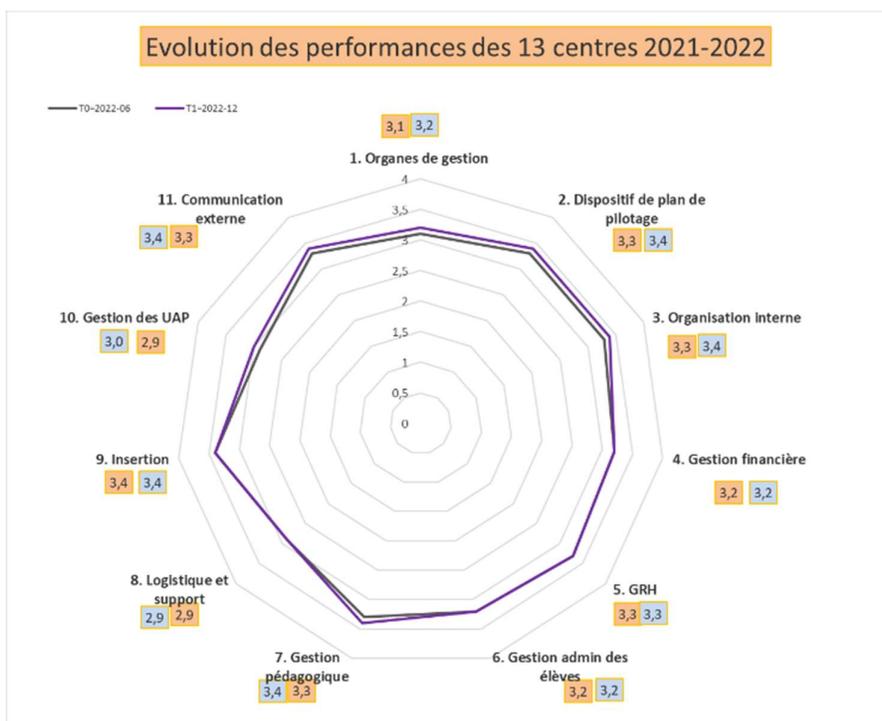
Ces domaines de résultats sont les suivants :

- 1) Organes de gestion et cadres de concertation
- 2) Dispositif de planification et de pilotage
- 3) Organisation interne
- 4) Gestion financière
- 5) GRH
- 6) Gestion administrative des élèves
- 7) Gestion pédagogique

- 8) Logistique et support
- 9) Insertion
- 10) Gestion des UAP
- 11) Communication externe

Avec le démarrage de la nouvelle phase, il est apparu pertinent de distinguer l'évaluation des performances des 13 centres appuyés depuis 2017 et ceux des 5 centres additionnels démarrant l'appui en cette année 2022.

**Graphique 3: Indice de performance des centres par domaine de résultats pour 2022 vs 2021 pour les 13 centres initiaux**



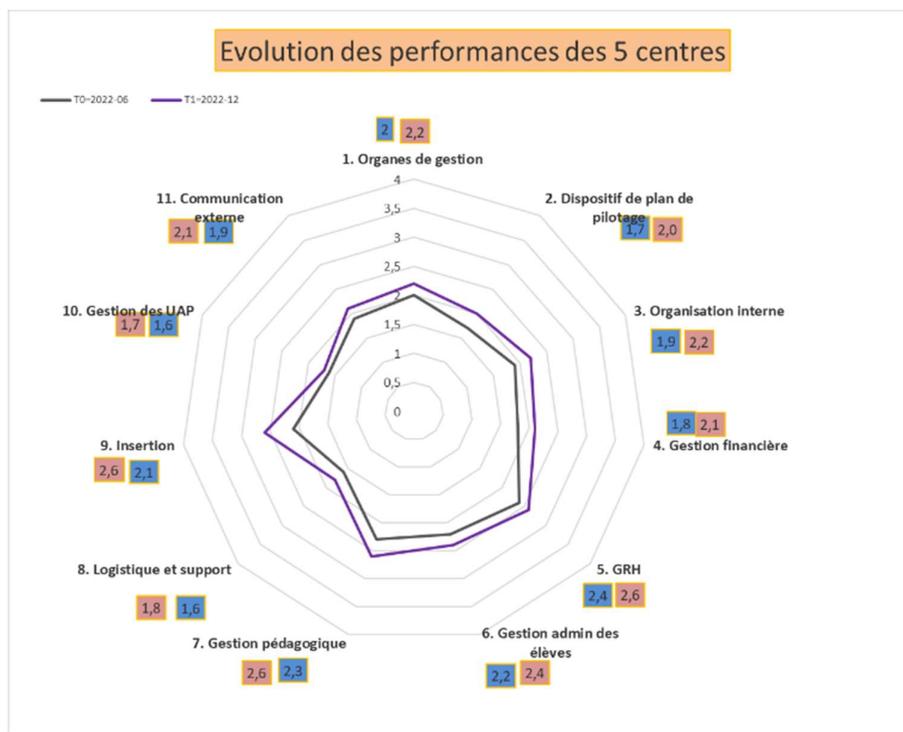
Le graphique ci-dessus fait apparaître les résultats moyens de l'auto-évaluation des performances pour deux années : 2021 et 2022. Les résultats détaillés par centre et par domaine sont repris dans les tableaux de l'Annexe 11.4.

La comparaison globale entre les données de ces deux années montre que la note moyenne continue de progresser légèrement, en passant de 3,2 à 3,3 (sur une échelle comprise entre 0 et 4). D'année en année il est logique que la progression soit moins sensible, étant à des niveaux déjà élevés.

En analysant les données par centre, on constate que 7 centres de formation sur 13 continuent de progresser, tandis que 6 centres restent au même niveau moyen de performance que l'année précédente. Tous les centres sont au-dessus de la note de 3, sauf le CEM Kirundo qui reste à la traîne.

En analysant les données consolidées par domaine, 6 domaines sur 11 continuent de progresser alors que d'autres stagnent (comme la gestion financière et la GRH). Seul le domaine « Logistique et support » reste inférieur à la note de 3,0.

**Graphique 4: Indice de performance des centres par domaine de résultats pour 2022 vs 2021 pour les 5 centres additionnels**



Pour les 5 centres additionnels, l'exercice d'auto-évaluation des performances a été réalisé au démarrage de l'appui en juin 2022 (diagnostic initial) et en d'année (décembre 2022). Il est remarquable de constater (tableaux de l'Annexe 11.4) qu'en l'espace de 6 mois l'indice moyen global est passé de 1,9 à 2,2. Cela confirme que les gains d'apprentissage des domaines de gestion sont rapides au début, et cela conforte l'hypothèse du DTF additionnel qu'au vu de l'expérience antérieure du projet, une progression relativement rapide est possible pour les 5 centres additionnels.

Ainsi, les 5 centres progressent tous sur cette même durée ainsi que chacun des 11 domaines de résultats. Les domaines les plus faibles concernent la « logistique et support » (comme pour les 13 centres initiaux), mais aussi le domaine de « Gestion des UA2P » ce qui est logique étant donné le temps qu'il faut pour mettre en place tous les prérequis et étant un domaine moins traditionnel/une démarche plus novatrice pour les centres de formation.

#### Développement des UA2P :

Pour rappel, les UA2P, sont des unités de production présentes dans les centres et ayant un double objectif : d'une part, offrir aux lauréats un premier lieu/expérience de travail en lien avec le métier appris ; d'autre part, permettre au centre de développer des recettes propres pouvant contribuer à son auto-financement.

Le bilan des UA2Ps à fin 2022 (cf. infra, Output 1) fait état de 60 UAPs au total : aux 51 de l'année précédente, 5 ont été abandonnées mais 14 nouvelles (dont 9 dans les 5 centres additionnels) ont démarré concomitamment aux nouvelles conventions de subsides des centres.

Sur 60 UAPs suivies, les résultats d'exploitation à fin août 2022, montrent que 57% d'entre elles ont dégagé un bénéfice net, 20% avaient un résultat négatif et 23% étaient encore en démarrage. Le suivi financier de l'ensemble des UA2Ps et certaines activités de renforcement technique doivent encore se poursuivre en 2023.

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

Afin d'accroître le niveau des enseignements dispensés par les formateurs – souvent lacunaires en termes de compétences aussi bien pédagogiques que techniques - le projet a actionné différents leviers. Le premier est l'organisation atelier de renforcements des capacités pédagogiques à destination des équipes enseignantes, ateliers coanimés par des coachs de Ministère de tutelle. Ces coachs, dit « pédagogiques » constituent le deuxième levier activé par le projet car ils sont présents au sein des centres 2 semaines par mois afin de favoriser la mise en application des contenus dispensés au cours de ces ateliers. Le troisième levier consiste en des formations techniques données sur base du diagnostic des besoins de renforcements des compétences liées au métier. Celles-ci peuvent être animées par différents types de formateurs (consultant, conseillers du Ministère, opérateur économique...) et peuvent également prendre la forme de renforcement à l'utilisation d'équipements présents dans les centres mais dont les enseignants n'ont pas une bonne maîtrise. Un quatrième levier est le renforcement des Directeurs Techniques – qui sont les responsables des équipes pédagogiques – à l'accompagnement pédagogique qui consiste à, comme son nom l'indique, accompagner les formateurs dans leurs enseignements via notamment des temps d'observation et de coaching individuel. Enfin, le levier numéro cinq est l'utilisation du numérique dans les enseignements, aussi bien au niveau de la préparation des cours par les enseignants que lors des temps de classes avec les élèves. Tous ces leviers permettent, chemin faisant, d'augmenter les qualités des enseignements et donc obtenir les effets positifs liés (employabilité, attractivité, baisse des abandons...).

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

Le tableau présent en [Annexe 11.3](#) met en évidence l'évaluation des capacités d'accueil par atelier et permet ainsi de savoir si elles sont jugées comme adaptées ou non. Autrement dit, en fonction de l'infrastructure et du nombre d'équipements disponibles et de l'effectif d'apprenants, il peut être estimé le degré d'adaptation des capacités d'accueil, degré pouvant aller d'« Insuffisant » - s'il y a trop peu d'apprenants- à « Excessif » - si à l'inverse il y a surnombre d'élèves-.

Pour les 13 centres initiaux, ce sont ainsi 45 ateliers sur 87 qui sont considérés comme bien rentabilisés, soit 52% pour l'année 2022-23, ce qui est identique en pourcentage à l'année précédente mais sur des valeurs fort différentes (38/73). Au total sur les 13 centres il y a donc eu 14 nouveaux ateliers/ou filières de formations ouvertes/créées. 7 ateliers sont devenus bien rentabilisés, soit par l'action en termes d'infrastructures/équipements du projet (constructions, réhabilitations, équipements) soit par le fait qu'en raison d'une bonne campagne de recrutement à la rentrée 2022-23 certaines filières de formation précédemment en sous-effectif ont atteint un nombre d'apprenants « moyen » ou « satisfaisant ». A l'inverse certains recrutements d'effectifs démesurés ont fait passer des ateliers précédemment dans la norme acceptable à « excessif ». Ceci pose la question du plafonnement des inscriptions par filière (cf. chap.8, leçons apprises).

En ce qui concerne les 5 centres additionnels, il faut noter que la seule action de financement du projet et d'appui dans la campagne de recrutement, en faisant plus que doubler les effectifs entre les 2 années scolaires permet directement une progression impressionnante de 13% à 48% du nombre d'ateliers avec un effectif raisonnable. Les efforts sur les infrastructures, équipements et qualités des formations à mener en 2023 seront cruciaux pour pouvoir maintenir ce bon résultat dans le temps.

Au total la cible globale de 73% semble toutefois difficile à atteindre étant donné que le projet ne maîtrise pas l'ouverture de filières additionnelles par les centres et le Ministère à chaque rentrée scolaire et donc les progrès obtenus dans les filières existantes peuvent être contre-carrés par l'ouverture non-préparée de nouvelles filières ne disposant pas des conditions de base.

### ***Etude qualitative et quantitative du taux d'insertion :***

Comme spécifié au DTF additionnel revu, le taux d'insertion des lauréats passés par les CEM appuyés par le projet ACFPT n'avait pas été suivi de façon continue et uniforme. Dès lors une étude s'avérait non seulement nécessaire pour mesurer les aspects quantitatifs (taux d'insertion) mais également pour en tirer des leçons qualitatives. Cette étude a donc été commanditée pour aborder non seulement la situation d'emploi des lauréats, mais aussi de fournir une rétro-information sur la qualité de l'offre de formation, basée sur la réalité

du marché du travail ; et fournissant donc des informations clés pour l'amélioration des formations en vue de l'emploi, ainsi qu'une analyse comparative des résultats d'emploi des différentes filières.

L'étude quantitative et qualitative du taux d'insertion a été réalisée entre novembre 2021 et juin 2022. L'étude a porté sur les lauréats des années scolaires 2018-19 et 2019-20 de 13 + 2 CEM appuyés par ACFPT. Ces lauréats étaient au nombre total de 1955, toutefois 1276 ont pu être pré-localisés pour les enquêtes, et au final 1193 ont été interrogés (soit un échantillon de 61% de la population ciblée). L'encadré suivant met en évidence certains résultats clés de cette étude.

Encadré : Principaux résultats clés de l'Etude quantitative et qualitative du taux d'insertion (juin 2022) :

- *Etant donné que dans l'échantillon de 1193 jeunes, les filles représentaient plus de 65% alors que dans la population de départ les filles étaient à 57%, il y a donc au travers de l'étude une certaine sur-représentation des filles et donc aussi des métiers où les filles sont fortement majoritaires (comme la couture).*
- *En faisant la moyenne des 2 cohortes de lauréats (2018-19 et 2019-20), les taux d'insertion professionnelle s'élevaient à :*
  - o *34% dans un délai de 6 mois après la fin de la formation,*
  - o *40% dans un délai de 12 mois après la fin de la formation,*
  - o *55% dans un délai de 2 ans après la fin de la formation.*

*Au sein de « l'insertion », 5 catégories ont été définies et distinguées, soit employé comme journalier, employé temporaire, employé en période d'essai, employé définitif, et propre employeur. Dans toutes les périodes c'est le statut de « propre employeur » qui concernait la plus grande partie des lauréats insérés (de 40 à 50%), suivi des employés journaliers et temporaires.*

- *La comparaison des taux d'insertion par centre de formation d'origine n'a pas permis d'en tirer des enseignements particuliers.*
- *La comparaison des taux d'insertion par métier de formation a permis d'établir un classement, ainsi :*
  - o *Les métiers ayant eu le meilleur taux d'insertion (supérieur à 80%) étaient (du plus haut au plus bas) : Myciculteur, Agriculteur, Serveur, Eleveur, Maçon et Menuisier. Même si au-delà du taux, le nombre absolu de jeunes insérés doit être pris en compte (et peut être faible pour ces métiers), il convient de noter que ces métiers sont en général moins prisés dans les centres mais qu'ils ont de bons taux d'insertion, et donc il y a un intérêt à maintenir une diversité dans l'offre de formations.*
  - o *Les métiers ayant un taux d'insertion moyen (entre 55 et 45%) sont respectivement : Soudeur, Electricien, Couturier, Commis de cuisine et plombier.*
  - o *Les métiers avec un taux d'insertion plus faible (entre 40 et 20%) sont respectivement : Boulanger-pâtissier, Mécanicien, Opérateur en bureautique, ouvrier en TAA.*
  - o *Il est à noter que 12% des lauréats insérés l'ont été dans un métier non-enseigné en CEM (comme le commerce, le transport, gardiennage, commissionnaire,...)*
- *Concernant la satisfaction par rapport au niveau de rémunération des lauréats insérés, les métiers offrant le plus de satisfaction sont (du plus haut au plus bas) : Serveur, Maçon, Eleveur, Menuisier et Soudeur.*
- *En prenant la situation des lauréats après 2 ans, il est intéressant de constater que plus de 8% d'entre eux ont à leur tour créé des emplois (pour un total de 225 emplois indirects créés).*

- *En ce qui concerne les mécanismes d'insertion soutenus par le projet ACFPT :*
  - o *Plus de 43% des lauréats déclarent que leur stage d'insertion leur a permis soit d'avoir un emploi, soit de créer leur propre emploi ;*
  - o *Environ 20% des lauréats déclarent avoir reçu un équipement en leasing d'Enabel, 25% d'entre eux affirment que ceci a eu un impact décisif pour avoir de l'emploi et 54% que ça a eu une contribution positive pour avoir un emploi.*
  
- *Concernant l'évaluation par les lauréats de la formation qu'ils ont reçue en CEM :*
  - o *Les éléments qu'ils ont le plus apprécié au cours de leur formation concernent (du plus haut au plus bas) : la qualité des cours techniques, la quantité de pratique, le niveau des formateurs des cours techniques, la qualité des équipements.*
  - o *Les éléments qu'ils ont le moins apprécié au cours de leur formation concernent (du plus haut au plus bas) : l'absentéisme des enseignants/formateurs, la quantité d'équipements, la qualité des cours généraux, la trop grande quantité de théorie.*

### 3.3 Performance de l'output 1



#### 3.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel des 13 CEM sont renforcés						
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année 2021	Valeur année 2022	Cible année 2022	Cible finale mi-2024	KPI
<b>1. Un système de gestion scolaire performant et efficient dont le progiciel de gestion scolaire (PGS) est appliqué et suivi dans les centres ciblés.</b>	Existence de manuel de procédures sans outils de mise en œuvre et de suivi  Pas de PGS	13 rapports opérationnels et financiers annuels  PGS déjà opérationnel dans les 13 centres (75 %) et est amélioré certains modules sont revus /améliorés	13 rapports Opérationnels et financiers annuels+5 semestriels  PGS opérationnel dans les 13 centres (80 %) et est amélioré	18 Suivis PS/PAO  PGS mis en œuvre et utilisé à 90%	18 Suivis de PAO + Rapports et PAPerf  PGS mis en œuvre et utilisé à 100%	3
<b>2. Nombre de réunions de Comités de gestion (COGES) mis en place et opérationnels.</b>	Pas d'interaction entre les directions et les COGES	13 x 2 x 4 réunions trimestrielles avec PV affichés	11 x 2 x 1 réunions trimestrielles + 5 x 2x 1 réunions avec PV affichés	(13 x 2 x 4) + (5 x 2 x 2) réunions trimestrielles avec PV affichés	18 x 3 réunions trimestrielles avec PV COGES affichés	3
<b>3. Un plan stratégique permet la réalisation des planifications annuelles des établissements (dont conventions de subsides).</b>	Pas de planification opérationnelle et financière	13 PS/PAO  13 CSUB (classiques et UAP) 20-21 en cours  1 atelier bilan/recommandations des Csub (à Ngozi)	13 PS/PAO revus +5 PAO élaborés  16 CSUB classiques et UAP) 22-23 activées  1 atelier de lancement des Csub (à Muramvya)	13 PS/PAO revus +5 PAO élaborés  18 CSUB (classiques et UAP) 22-23 en cours	p.m. déjà réalisé : • 13 PS/PAO • 13 CSUB adossées sur PAO  5 PAO pour les 5 centres additionnels et 18 CSUB adossées sur PAO	3
<b>4. Un plan de renforcement des capacités continu du personnel Admin Fin est mis sur pied et un coaching de proximité permet d'accroître leurs performances.</b>	10 centres et 22 centres satellites sans plan de formation	Coaching de proximité permanent des ATRs  1 formation en ligne OIT sur la gestion des centres de l'EFPT (+2 directeurs de centres + 2ATR) )  2 Formations en Leadership à l'endroit des directeurs, directeurs techniques, DCE,prés CoGes	Coaching de proximité permanent des ATRs  1 formation en informatique pour les nouveaux gestionnaires/responsables des services des centres  1 Formation en comptabilité générale à l'endroit des comptables  5 Visites d'échanges d'expériences des centres  1 renforcements à l'exploitation du PGS (formation-action)	Coaching ATR en mode continu (18 centres)  1 formation en informatique pour les nouveaux gestionnaires/responsables des services des centres  1 renforcement technique des UAP TIC  2 renforcements à l'exploitation du PGS (formation-action) +Coaching	RH AdminFin + autres personnels (responsables insertion, responsables UAP, technicien de maintenance et magasiniers) des 18 centres renforcés  Structuration organisationnelle des Cellules Insertion et UAP améliorée	3

<b>5. Une stratégie d'autonomisation des 13 centres est mise en œuvre à travers le développement d'UAPs expérimentales.</b>	10 centres pilotes bénéficient de financement UAP (équipements et consommables) mais sans stratégie d'autofinancement.	51 UAPs financées dans les 13 centres.  A fin 2021 : 41% des UAP en bénéfice 47% des UAP en perte 12% non-encore démarrées.	60 UAPs opérationnelles dans les 18 centres.  A fin 2022 : 57% des UAP en bénéfice 20% des UAP en perte 23% non-encore démarrées.	18 centres bénéficiant de financement UAP : plusieurs UA2P fonctionnelles et rentables	18 centres bénéficiant de financement UAP : plusieurs UA2P fonctionnelles et rentables  Innovation dans les produits et progression de la commercialisation (via un plan marketing)	
---	--	--	--	--	---	---

### 3.3.2 État d'avancement des principales activités

<b>Output 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel des CEM sont renforcés</b>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>5</sup>	En sérieux retard <sup>6</sup>
<b>A01_04 : Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages</b>				
Accompagner/coacher au fil de l'eau de la MeO des plans de développement axés sur les résultats		X		
Plan de formation continue des parties prenantes à la gestion inclusive des 18 centres		X		
Consolidation du partenariat au niveau local avec toutes les parties prenantes (comités de gestion)		X		
<b>A01_05 : Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats (incl. PGS)</b>				
Amélioration du Progiciel de Gestion Scolaire (PGS) et transparence financière des UAPs (module compta et finances du PGS intégrant les UAP)		X		
<b>A01_07 : Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides au bénéfice de l'amélioration de la qualité des formations</b>				
Contrôler et suivre la gestion financière (CSUB) + accompagnement de la MeO des procédures de gestion		X		
Financer les centres via les CSUB (par tranches trimestrielles) : préparation et conclusion de nouvelles CSUB 2022-23			X	
<b>A01_09 : Mettre en œuvre la stratégie d'autonomisation des Centres définie dans les PS/PAO : développement des UAP (inclus développement de produits innovants)</b>				
Accompagnement au développement des UAP : renforcement de capacité technique des formateurs et lauréats (matériels et équipements inexploités), transferts d'expérience et compétences (mobilité), chantiers-école internes à caractère éducatif...			X	
Financement des UAP centre par centre (investissement, production, équipements, consommables).		X		
Dispositifs de fonctionnement de gestion UAP (guide, outils de suivi, plan d'affaire simplifié,...) et développement du module UAP dans le PGS et formation des utilisateurs (prestations consultants)				X

### 3.3.3 Analyse des progrès réalisés

Durant l'année 2022, la grande partie des activités de l'axe Pilotage a été concentrée sur les préparatifs des conventions de subsides en rapport avec l'évaluation des capacités des 18 centres (analyse

<sup>5</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

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

organisationnelle), l'évaluation et la revue des PAO des 13 anciens centres, l'élaboration des PAO des 5 nouveaux centres.

Avec l'extension à 5 centres additionnels, tout en conservant le même nombre d'ATRs, ces derniers accompagnent désormais 4 à 5 centres chacun au lieu de 3 ou 4 précédemment, mais avec l'amélioration des performances de gestion, leur action devrait se centrer davantage sur l'accompagnement des centres additionnels.

## 1. Gestion globale des centres et conventions de subsides

Les Conventions de Subsides sont des moyens de responsabilisation et de délégation aux partenaires (centres de formation et leurs hiérarchies) pour la réalisation des activités afin d'atteindre les résultats escomptés/prévus par l'intervention.

Ce moyen de financement reste une option incontournable pour atteindre des résultats en termes d'amélioration quantitative et qualitative des formations dispensées aux jeunes car les centres cibles ne reçoivent quasi aucun de budget de fonctionnement régulier du gouvernement.

Avec la nouvelle phase, il était prévu de conventionner les 18 centres (13 centres initiaux + 5 centres additionnels), mais à la fin du processus de préparation et d'octroi des subsides, 2 centres (CFP Kanyosha et CEM Kaburantwa) ont été écartés pour des raisons suivantes :

CFP Kanyosha :

- Des problèmes de gestions relevés dans la Csub précédente ne sont pas rectifiés/corrigés, et sans amélioration notoire ;
- Aucune action n'est envisagée pour remédier à ces manquements ;
- Les perspectives de développement et les mécanismes d'autofinancements (développement UAP) n'ont pas donné des résultats escomptés.

CEM Kaburantwa :

- Plusieurs problèmes de gestion qui entravent son autonomisation financière et la durabilité de l'action
- Changement inopiné de la Directrice après la remise de proposition
- Mouvements d'autres membres du personnel qui ont fait perdre certains acquis des renforcements des capacités effectués

Malgré que ces 2 centres n'aient pas obtenus de Csub, ils continuent à être suivis par l'équipe du projet et plusieurs appuis directs sont maintenus dans l'objectif de consolidation des résultats antérieurs (ex : accompagnement des lauréats en insertion de l'année scolaire 2021-2022, équipements déjà promis/commandés, suivi des UA2P,...).

Le démarrage des Conventions de subsides de 16 centres était envisagé au 1er trimestre 2022. Néanmoins, suite aux adaptations de templates en vigueur, et surtout les préparatifs musclés pour les 5 nouveaux centres (élaboration des PAO) qui n'avaient pas de plans stratégiques de référence, ce démarrage a été retardé de plusieurs mois, c'est à dire finalement en fin juillet 2022. La période d'exécution des Csub court de juillet 2022 à décembre 2023.

Il est à noter que chaque convention de subside permet désormais aux centres de couvrir 3 volets d'activités : la partie « classique » (couvrant la partie administration, les consommables des filières de formation, la maintenance des infrastructures et équipements, les actions de partenariat et de communication), la partie concernant le financement des UA2P (développement des projets d'auto-financement, cf. infra), mais aussi une nouvelle partie qui concerne les stages d'insertion qui était précédemment gérée hors du subside. Il s'agit donc d'une autonomisation/responsabilisation renforcée des centres dans la gestion des mécanismes d'insertion, et le contrôle des stages est donc davantage effectué a posteriori et non plus a priori (cf. Output 3).

Après signature des Csub d'un budget global de 768.000 euros, un atelier de lancement a été organisé en août 2022, auquel étaient conviés l'ambassadeur du Royaume de Belgique au Burundi, le représentant du Ministre (DGETFPM), le DEM, les DPE, et les Directeurs des centres partenaires. Cet atelier a été l'occasion de communiquer aux partenaires les financements octroyés, et de rappeler les différents objectifs poursuivis en termes d'autonomisation des centres ainsi que les clauses liées à la gestion financière et administrative.

Le rapport de la 1<sup>ère</sup> tranche (juillet à octobre 2022), montre d'une manière globale, que l'ensemble des centres ont mieux exploité les financements octroyés. En particulier, les 5 centres additionnels ont maîtrisé rapidement les procédures admin-fin. Cela s'explique notamment par la clarté des bases de calcul, une adaptation des prix des consommables nécessaires aux enseignements, mais aussi au renforcement de l'équipe des ATR, afin d'appliquer un suivi-accompagnement différencié suivant les niveaux des centres dans la mise en œuvre des conventions.

## **2. Développement et exploitation du PGS (Progiciel de Gestion Scolaire) dans les 13 centres**

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

Le PGS a été développé pour permettre aux responsables des CEM d'avoir la maîtrise permanente de la gestion globale d'un Centre, et d'avoir des données actualisées, sauvegardées, et partagées au niveau supérieur hiérarchique après leur synchronisation.

En fin 2021, une version améliorée du PGS a été commanditée au prestataire et testée. Au premier semestre 2022 ont eu lieu des formations/renforcements de capacités de tous les utilisateurs des 13 centres initiaux sur les différents modules. Un focus spécial a été mené pour les comptables, en distinguant une formation de recyclage sur les bases de comptabilités et finances, et une formation sur le nouveau module de Gestion financière intégrée du PGS.

Une extension de l'outil était initialement prévue pour les 5 centres additionnels, mais cela s'est avéré peu réaliste vu les échéances de l'intervention et leur niveau de départ, les priorités pour eux étant d'abord la maîtrise de l'outil informatique en général ainsi que les procédures admin-fin pour bien exploiter les financements.

Afin d'effectuer un suivi de l'exploitation de l'outil dans les 13 centres initiaux, une trame de suivi de l'encodage des données a été mise en place au niveau des centres et des ATR afin de permettre au projet d'élaborer un rapport statistique /ou recueil annuel. L'ATN Gestionnaire de projet numérique effectuée en permanence le coaching à distance pour l'utilisation optimale du PGS. Enfin, l'encodage des données et surtout dans le module de comptabilité est une condition de financement des tranches des Csub, après avoir vérifié l'exhaustivité.

## **3. Renforcement des compétences**

Durant l'année 2022, une grande partie des activités de l'axe Pilotage a été concentrée sur les préparatifs des conventions de subsides de la nouvelle phase. Pour les centres additionnels, il y a donc eu des renforcements des capacités des partenaires en élaboration et évaluation des PAO via les ateliers organisés et animés par l'équipe suivant une méthode participative.

Des renforcements en informatique ont dû être réalisés pour la majorité des personnels administratifs et comptables des centres additionnels qui utilisaient peu ou pas l'outil informatique.

Une partie des renforcements techniques des UA2Ps sont réalisées via les budgets des conventions de subsides et par des visites d'échanges d'expériences dans les institutions de mêmes domaines et plus performantes. D'autres renforcements techniques des UA2P's seront réalisés par la CHASAA (au travers du subside qui leur est octroyé) et enfin d'autres par des prestataires externes.

## **4. Les UA2Ps**

Le bilan des UA2Ps à fin 2021 comportait 51 UAPs parmi les 13 centres appuyés. Cinq d'entre elles ont été abandonnées/supprimées, alors qu'avec les nouvelles conventions de subsides 2022-2023, un total de 14 nouvelles UA2P's ont été créées (9 parmi les 5 centres additionnels et 5 parmi les centres initiaux), ce qui porte le bilan 2022 à 60 UA2Ps au total pour les 18 centres.

Tableau 4: Synthèse du bilan des UA2P's fin 2022 :

<b>Résultat d'exploitation (période de Sept 21 à Août 22)</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
Bénéfice	34	57%
Perte	12	20%
Non-démarrées	14	23%
	60	100%
<b>Conclusion rapports opérationnels et financiers / Décision pour 2023</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
Autonome	23	38%
Poursuivre appui technique	5	8%
Poursuivre appui financier	10	17%
Poursuivre appui financier et technique	13	22%
Abandon	9	15%
	60	100%

Sur la période sous revue les 14 nouvelles UA2Ps étaient récemment financées et n'avaient pas encore réellement démarré leur exploitation. Parmi les autres, 34 (soit 57% du total) avaient un résultat d'exploitation positif, alors 12 (soit 20% du total étaient en perte). Il faut donc noter une évolution positive puisque l'année précédente 41% étaient en bénéfice et 47% en perte d'exploitation. Ce bon résultat doit toutefois être tempéré car si beaucoup d'UA2Ps sont devenues rentables, les montants de bénéfices d'exploitation dégagés restent relativement faibles : seulement 6 des 34 UA2P's rentables avaient dégagé un bénéfice supérieur à 5.000.000 BIF.

Au travers de rapports opérationnels analysant les résultats d'exploitation, l'état des stocks de matières premières et de produits finis, le cycle complet de production-vente, les retombées pédagogiques et en termes d'insertion des lauréats, et perspectives ou propositions d'ajustement, des conclusions ont pu être tirées pour chacune des UAPs, ce qui, cumulé avec le bilan financier, permet d'orienter le projet pour la suite à y réserver.

Ainsi, à fin 2022, un total de 38% des UA2Ps sont considérées comme autonomes et ne requièrent plus d'attention du projet pour continuer leur exploitation (mais doivent continuer à être suivies au niveau de leur rapportage financier/comptabilité). Un total de 47% nécessitent pour l'année 2023 de continuer soit un appui technique (8%), un appui financier (17%) ou un appui financier et technique (22%). A noter toutefois que parmi elles il y a les 14 nouvelles UA2P's qui ont démarré au 2<sup>e</sup> semestre 2022. Au-delà d'appuis techniques spécifiques que le projet compte encore apporter en 2023 (par exemple formations pour les UAPs TIC, chaîne de production pour les UAP Myciculture), il reste également toujours un besoin général d'appui en gestion (plan d'affaires) et techniques de marketing/commercialisation.

Enfin, 9 UA2Ps (soit 15%) sont considérées comme non-rentables et sans perspective de redressement et sont donc à abandonner. Les raisons des échecs sont parfois endogènes au centre (problème de gestion, motivation, pas de recherche active de clientèle ou d'innovation) mais parfois également externes au centre. A titre d'exemple, l'UA2P de transformation de jus de fruits au CFP Gitega qui était prometteuse n'a pas obtenu la certification de l'organe de contrôle pour des raisons d'adaptation d'infrastructures sans solution à moyen terme.

### 3.4 Performance de l'output 2



#### 3.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2: La qualité et la performance des formations dispensées par les CEM sont améliorées						
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année 2021	Valeur année 2022	Cible année 2022	Cible finale mi-2024	KPI*
1. Nombre de formateurs dont les compétences pédagogiques et didactiques sont renforcées et mises en pratiques selon l'APC	Capacités des cadres et formateurs  Une offre de formation de 12 modules par filière	196 formateurs techniques et généraux renforcés sur les notions essentielles en pédagogie	352 formateurs techniques et généraux renforcés sur les notions essentielles en pédagogie	325 formateurs techniques et généraux renforcés sur les notions essentielles en pédagogie	- 250 formateurs CEM/CFP + 75 formateurs des 5 centres additionnels suivis par coaching continu ont renforcé leurs capacités pédagogiques et didactiques	4
		25 cadres des centres appuyés renforcés sur les notions essentielles en pédagogie	36 cadres des centres appuyés renforcés sur les notions essentielles en pédagogie	36 cadres des centres appuyés renforcés sur les notions essentielles en pédagogie	- 18 Directeurs Techniques et Directeurs renforcés dans l'organisation et le suivi pédagogique	4
2. Nombre de formateurs dont les compétences techniques sont renforcées dans les filières appuyées	-	-	106 formateurs renforcés sur les compétences liées à leur métier (dont exploitation des équipements)	135 formateurs renforcés sur les compétences liées à leur métier (dont exploitation des équipements)	150 formateurs (à spécifier selon besoins de l'évaluation initiale au démarrage de la prolongation)	3
			150 formateurs formés en informatique	295 formateurs formés en informatique		2
3. Nombre de curricula des filières prioritaires à destination des CEM révisés et mis en œuvre	Des modules de niveau CEM sans support pédagogique	20 référentiels mis en œuvre dans les CEM appuyés	-	-	20 curricula mis en œuvre dans les CEM appuyés ; 4 curricula revus et améliorés	3
		Référentiel transversal en sécurité et hygiène (2 manuels) finalisé  79 formateurs du BTP et directeurs techniques renforcés sur l'exploitation de la structure didactique et les manuels de son utilisation	-	-	Le module transversal « hygiène et sécurité » pour lesquels 2 manuels ont été créés est mis en œuvre  Utilisation de la structure didactique en appui aux filières du BTP pour les 6 centres concernés	2  4

<b>4. Nombre de modules courts de perfectionnement /spécialisation créés et dispensés par les CEM et des artisans partenaires</b>			-	-	Minimum 10 modules courts de perfectionnement/ spécialisation sont élaborés et dispensés conjointement par des formateurs des CEM et des artisans partenaires	
<b>5. Nombre de cellules « orientation-insertion » dont les compétences sur l'orientation/coaching sont renforcés</b>			18 cellules « d'orientation-insertion » ont renforcés les compétences en orientation/coaching	18 cellules « d'orientation-insertion » ont renforcés les compétences en orientation/coaching	18 cellules « d'orientation-insertion » ont renforcés les compétences en orientation/coaching	

### 3.4.2 État d'avancement des principales activités

<b>Output 2 : La qualité et la performance des formations dispensées par les CEM sont améliorées</b>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>7</sup>	En sérieux retard <sup>8</sup>
<b>A-02-05 : Mettre en place un dispositif d'accompagnement rapproché au bénéfice des CEM</b>				
<i>Accompagnement de proximité par les coachs pédagogiques du MENRS</i>		X		
<b>A02-06 Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités pédagogiques des formateurs</b>				
<i>Renforcement des capacités sur les bases essentielles en pédagogie</i>		X		
<i>Création de supports visuels (affiches...) favorisant les apprentissages</i>			X	
<b>A02-07 Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation, renforcer les capacités techniques des formateurs</b>				
<i>Formations techniques continues, ciblées et contextualisées</i>		X		
<i>Organiser et faciliter dans 18 centres le stage de fin de formation CEM</i>			X	
<b>A02-09 Appuyer le processus d'orientation</b>				
<i>Renforcement des membres de la cellule d'insertion des 18 centres</i>		X		

### 3.4.3 Analyse des progrès réalisés

L'axe 2 a pour objectif l'accroissement de la qualité des formations dispensées – avec l'idée qu'en plus d'avoir une jeunesse mieux qualifiée qui contribuera de manière plus importante au développement socio-économique du pays, cela permettra de favoriser l'employabilité des jeunes formés mais également à augmenter l'attractivité du sous-secteur qu'est l'enseignement technique et professionnel, en général, et les

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

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

centres appuyés en particulier. Pour atteindre ses objectifs, les renforcements aussi bien pédagogiques, techniques, qu'en informatique sont les outils privilégiés.

## **1. Renforcement des notions de base en pédagogie**

*Formateurs des 13 « centres initiaux »*

L'année 2022 a été l'opportunité d'évaluer le degré de connaissances des formateurs par rapport aux concepts pédagogiques clés dispensés en 2021 ainsi que pour insister sur certaines thématiques que l'analyse terrain avait permis préalablement d'identifier comme à renforcer. C'est ainsi par exemple le cas pour la préparation des cours ou encore pour l'exploitation des manuels de formation qui restaient tous deux des défis.

Comme par le passé, ces renforcements ont été coanimés par l'équipe projet de l'axe qualité et par 3 « coachs » pédagogiques issus directement du MENRS. Cette volonté de coanimation fait d'autant plus sens que les coachs pédagogiques sont amenés à aller dans les centres pour faciliter la mise en œuvre des contenus de ces renforcements en pédagogie. Au total, ce sont 215 formateurs qui ont pu profiter de ces formations de « niveau 2 ».



*Photo 1 : Session de renforcement pédagogique des formateurs des centres initiaux au CFP Gitega*

*Formateurs des centres appuyés n'ayant pas reçu le premier niveau de renforcement pédagogique*

Avec l'appui aux 5 centres additionnels par le projet ainsi que la volonté de renforcer les formateurs du niveau CFP, il s'agissait de dispenser la formation de « niveau 1 » sur les concepts pédagogiques essentiels à tous ceux n'en n'ayant pas bénéficié en 2021. Ainsi, au total, ce sont 137 formateurs qui ont pu recevoir les enseignements en pédagogie : les 72 formateurs des nouveaux centres soutenus et 65 formateurs du niveau CFP.

*Directeurs techniques et directeurs*

Avec le souci de ne pas créer de fossés en termes de connaissances pédagogiques entre les formateurs et leurs responsables – qui ont comme mission de les observer en classe et les conseiller - le choix a été fait d'enseigner également aux Directeurs des centres et Directeurs Techniques les mêmes concepts

pédagogiques essentiels que ceux donnés aux membres de leur équipe. Dans ce sens, les 19 gestionnaires concernés ont reçu la formation « de niveau 2 ».

#### *Nouveaux gestionnaires des centres*

Tout comme évoqué précédemment, 5 centres additionnels sont soutenus par le projet depuis 2022. Il était nécessaire de mettre leurs gestionnaires au même niveau de connaissances des concepts pédagogiques essentiels que les formateurs qu'ils doivent accompagner dans leurs missions mais également de les former pour qu'ils soient au même stade que leurs collègues des 13 centres initiaux. Ainsi, ce sont 7 directeurs et 10 directeurs techniques qui ont été renforcés soit un total de 17 gestionnaires. (Aux 10 nouveaux s'ajoutent les directeurs et directeurs techniques nouvellement arrivés dans leur fonction dans les centres appuyés précédemment).

Pour résumer, en 2022, ce sont 352 formateurs et 36 gestionnaires – soit 388 personnes - qui ont eu l'opportunité de recevoir des renforcements en pédagogie.

## **2. Renforcement sur l'accompagnement pédagogique**

#### *Gestionnaires des « centres initiaux »*

Accompagner les équipes enseignantes fait partie des missions des gestionnaires des centres et particulièrement des directeurs techniques. En 2021, un premier niveau sur ce concept a été dispensé et il s'agissait, en 2022, d'animer un atelier afin de faire un état des lieux de ce qui avait été mis en place depuis ces renforcements ainsi que de réaborder les enjeux ainsi que les approches et techniques d'accompagnement-apprentissage. Au total, 19 personnes ont bénéficié de ce temps de formation.

#### *Gestionnaires des « centres additionnels »*

Dans la même logique que pour les renforcements sur les concepts clés en pédagogie aux gestionnaires jamais renforcés auparavant, il était nécessaire de donner un premier niveau de connaissances sur un concept clé pour gagner en qualité d'enseignement : l'accompagnement pédagogique. Ainsi, 17 gestionnaires ont été concernés par cet atelier et plus précisément 7 directeurs et 10 directeurs techniques.

Au total, ce sont donc les 36 gestionnaires des centres accompagnés qui ont été renforcés sur la notion d'accompagnement pédagogique.

## **3. Renforcement sur les compétences techniques et sur l'exploitation des équipements**

Au sein des centres, faute de compétences suffisantes, une partie des formateurs peut/pouvait être en difficulté pour enseigner l'ensemble des programmes de formation lié à leur métier. Dans ce même sens, l'exploitation de certains équipements restait un défi à surmonter. Afin d'identifier ces besoins de renforcement aussi bien en termes de compétences que de maîtrise de certains équipements spécifiques, un diagnostic précis des besoins de formation avait été opéré en 2021. Ce diagnostic se basant sur les besoins exprimés par les formateurs eux-mêmes, a été affiné en 2022 notamment en croisant les regards avec des référents métiers du MENRS ainsi qu'avec les coachs pédagogiques qui avaient l'opportunité d'être présents dans les classes et se rendre compte de certaines réalités. Sur cette base, c'est un total de 5 temps de renforcements des compétences techniques, concernant 106 formateurs, qui ont été organisés avec comme particularité l'utilisation des experts de différents profils : conseiller technique du MENRS, opérateur économique ou encore consultant.

Ainsi :

- 18 formateurs de la filière électricité ont été renforcés sur le système de source de courant photovoltaïque pendant 8 jours par deux consultants ;
- 14 formateurs de la filière mécanique ont été renforcés sur des compétences telles que le système de freinage, les systèmes électriques... pendant 8 jours par un garage spécialisé ;
- 16 formateurs de la filière maçonnerie ont été renforcés sur des compétences comme l'implantation d'un ouvrage ou encore les techniques de fondation pendant 4 jours par le référent métier du MENRS ;
- 16 formateurs de la filière plomberie ont été renforcés sur des compétences en lien avec la pose de certains appareils sanitaires pendant 4 jours par le référent métier du MENRS ;

- 42 formateurs de la filière couture ont été renforcés pendant 4 jours sur la confection des gilets, de la chemise à manche longue ainsi que sur la fabrication de pantalon par le référent métier du MENRS.



*Photo 2 : Formation de renforcement des capacités des formateurs en électricité sur le système photovoltaïque au CFP Kigobe*

Pour relever le défi de l'exploitation de certains équipements, à ces ateliers de renforcements de compétences techniques ont été ajoutés des temps de formations spécifiques sur certaines machines des filières de la couture et de la soudure. Ces renforcements pouvaient prendre deux formes différentes :

Des ateliers de renforcement dans lesquels :

- 46 formateurs de la filière couture ont été formés pendant 4 jours sur l'exploitation et la maintenance de premier niveau de la surjeteuse, de la surfileuse et du presse bouton par le référent métier « couture » du MENRS ;
- 24 formateurs de la filière soudure ont été formés pendant 4 jours sur l'utilisation et la maintenance de premier niveau de la cintreuse et de la plieuse par le référent métier « soudure » du MENRS.

Des rencontres avec les formateurs au sein des centres eux-mêmes où :

- 24 formateurs de la filière de la soudure qui ont été renforcés sur des autres équipements en lien avec leur métier (ex : outils de taraudage et filetage, pistolet pulvérisateur de peinture...).

Au total, ce sont donc 70 formateurs qui ont été renforcés spécifiquement sur l'exploitation d'équipements / outils.

Pour finir sur ce point, il est à souligner que d'autres initiatives concernant des formations techniques (formation sur les techniques de briques modernes pour la maçonnerie avec l'organisation SKAT, sélection des formations qui seront dispensées par la CHASAA...), ont été amorcés en 2022 mais que les renforcements en tant que tels se tiendront en 2023.

#### **4. Renforcement des formateurs des centres sur l'outil informatique**

Les centres appuyés par le projet ACFPT/Enabel disposent tous d'espaces multimédias ayant comme vocations principales de servir de lieux de ressources aux formateurs pour assurer une meilleure qualité de préparation de leur cours ainsi que pour pouvoir utiliser les outils numériques durant les enseignements avec leurs élèves. Or il était constaté que le niveau de maîtrise en informatique était souvent très faible ce qui freinait l'exploitation de ces salles multimédias tout comme l'introduction du numérique dans les formations. C'est dans cette logique qu'un protocole d'accord a été mis en place avec une organisation « HigherLife Foundation » ayant une expérience significative en renforcements informatiques pour faire monter le degré de maîtrise dans ce domaine des formateurs des centres.

Ainsi, en 2022 ce sont 6 sessions de renforcements de chacune 4,5 jours qui ont été organisées en faveur de 150 enseignants. Il est à noter que ces sessions vont se poursuivre en début 2023 pour toucher l'ensemble des formateurs et que dans un souci de durabilité, un des deux référents numériques présents (le plus compétent en bureautique) dans les centres appuyés par le projet assurait une co-animation des cours pour le mettre en position de formateur de formateurs et amorcer/développer les renforcements inter-membres d'équipe.

#### **5. Atelier autour de l'orientation/sélection des futurs apprenants**

Le sous-secteur de l'Enseignement et de la Formation Technique et Professionnelle souffre d'un manque d'attractivité. A ce constat s'ajoute le fait qu'un nombre encore trop important d'apprenants abandonnent leur formation en cours de parcours. Afin de gérer l'accroissement escompté du nombre de candidats suite aux différentes actions en faveur de la promotion de l'EFTP (Cf. Axe 5), de sécuriser le parcours de formation des jeunes et éviter ainsi les effets négatifs liés aux abandons (renforcement de l'estime négative des élèves, non-retour sur les investissements en termes financiers, de temps, d'énergie...) et, avec à l'esprit que l'insertion socio-professionnelle se travaille dès le choix de métier dans lequel on souhaite être formé, un atelier de 2 jours ayant comme objectif d'initier et de développer un processus de sélection des candidats à la formation pour les 18 centres appuyés par le projet s'est tenu en amont de la rentrée scolaire de 2022 à destination de 36 personnes. A l'issue de cet atelier, deux documents ont été élaborés et transmis aux centres partenaires : un document de référence reprenant les contenus de l'atelier ainsi qu'un courrier de recommandations synthétiques sur cette thématique.

Bien que le choix des apprenants dans le métier qu'ils souhaitent apprendre soit davantage respecté, le nombre important d'élèves dans les centres sans prise en considération des équipements/infrastructures disponibles témoigne de la réussite relative de cette activité et du besoin de poursuivre le travail sur ce dossier.

#### **6. Création de supports pédagogiques**

Toujours avec le souci d'accroître la qualité des enseignements dispensés au sein des classes, le projet a prévu que chaque métier dispose d'environ 5 et 6 affiches reprenant les contenus essentiels de chaque matière, affiches devant ensuite être disposées au sein des salles de cours pour créer des « murs parlants » permettant d'asseoir les apprentissages. La première étape de ce chantier, consistant à identifier les contenus majeurs et proposer des mises en forme (nature de l'illustration etc.) s'est tenue en deux sessions dont les 58 participants étaient à la fois des formateurs chevronnés des centres appuyés et des référents-métier du Ministère ayant participé à l'élaboration des manuels de formation. Ce temps a permis de créer 62 propositions d'affiches.

Afin de finaliser cette activité, il s'agira dans un premier temps de revoir/affiner en équipe réduite les contenus pour ensuite les transmettre pour enrichissements potentiels aux différents centres. La dernière étape consistera à faire le design et l'impression desdites affiches pour pouvoir les mettre à disposition de l'ensemble des centres appuyés.

Il est à souligner que cette activité a pris du retard notamment parce que les contenus identifiés pour les 13 métiers concernés, n'étaient pas toujours à la hauteur des attentes et qu'une partie des propositions d'affiches devra être retravaillée.

### 3.5 Performance de l'output 3



#### 3.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Les mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés, testés et appropriés par les CEM						
Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur 2021	Progrès 2022	Cible 2022	Cible finale mi-2024	KPI*
1. Nombre de cellules d'insertion fonctionnelles dans les Centres	Mécanismes d'accompagnement peu formalisés	15 cellules sont toujours opérationnelles avec 2 membres par CEM.	18 cellules sont opérationnelles avec 2 membres par CEM	18 Cellules Insertion	18 Cellules Insertion	4
2. Nombre de lauréats encadrés, par an, à travers des stages de professionnalisation	391 lauréats	1319 ont pu bénéficier des stages de professionnalisation	734 lauréats ont pu bénéficier des stages de professionnalisation	894 stages de professionnalisation	1800 Apprenants et lauréats stagiaires	2
3. Nombre d'artisans impliqués dans l'encadrement des stages (par an)	0	254	488 (487 opérateurs ordinaires et 1 entreprise étrangère)	500	500 Artisans et entreprises	3
4. Nombre de lauréats bénéficiaires du mécanisme leasing (nombre cumulé de lauréats ayant eu un contrat de leasing).	0	251	456	449	500 lauréats	3
5. Nombre d'artisans impliqués dans le mécanisme leasing (nombre cumulé).	0	137	185	270	270 artisans	2
6. Taux de remboursement (à jour) des équipements mis en Leasing par les preneurs (Lauréats/Artisans)	0	77,43% (Sur 11 CEM concernés).	79,25% (sur 15 CEM concernés)	80% des remboursements à jour.	80% des remboursements à jour	4
7. Nombre d'artisans de la CHASAA (indicateur intermédiaire de partenariat)	82	4200	4467	4500	5000 Artisans	3
8. Nombre d'espaces de commercialisation opérationnels des produits innovants	0	1 Implantation commerciale 11 Espaces commerciaux	1 Implantation commerciale 11 Espaces commerciaux	1 Implantation commerciale 15 Espaces commerciaux	1 Implantation commerciale 15 Espaces commerciaux	3
9. Nombre de partenariats avec le secteur privé (autres chambres de la CFCIB)	1 (CHASAA)	5 chambres de la CFCIB impliquées dans l'insertion en lien avec le projet	1 (le consortium s'est disloqué et retour au partenariat avec la CHASAA seule avec possibilité d'accorder des prestations à d'autres chambres)	5 chambres de la CFCIB impliquées dans l'insertion en lien avec le projet	5 Chambres Partenaires du secteur privé impliquées dans l'insertion en lien avec le projet et/ou VET Toolbox	0

### 3.5.2 État d'avancement des principales activités

Output 3 : Différents mécanismes et modèles d'insertion sont développés, testés et appropriés par les parties prenantes (CEM, Opérateurs économiques privés).	État d'avancement : Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées 9	En sérieux retard 10
<b>A-03-04 : Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat (et stimuler l'employabilité des lauréats).</b>				
Mise en œuvre des stages d'insertion, et renforcement des capacités dont chantiers-formation et production.		X		
Stimulation de l'emploi-salarié des lauréats à travers le partenariat avec le secteur privé.		X		
Permettre aux lauréats à développer des projets communs et à s'organiser en Coopératives d'Entrepreneur(e) – (partenariat avec SPARK à Gitega)		X		
<b>A-03-06 : Accompagner le développement des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire.</b>				
Planification et coordination des activités : réunions de coordination, missions de suivi, coaching et rapportage.		X		
Assurer l'appui, l'accompagnement, le coaching des Cellules d'Insertion et le monitoring intégré des stages et du processus leasing.		X		
<b>A-03-07 : Appuyer la diffusion et la mise en place des bonnes pratiques d'insertion</b>				
Accompagnement de la mise en œuvre et de l'appropriation du mécanisme Leasing : suivi du recouvrement et réinvestissement des fonds recouverts par les CEM.		X		
Actualisation, harmonisation, capitalisation et transfert des outils de suivi et mécanismes d'insertion (encodage et suivi PGS).			X	
Atelier de renforcement des capacités des Cellules Insertion		X		
Etude quantitative et qualitative du taux d'insertion des lauréats			X	
<b>A-03-08 : Renforcer le partenariat public-privé et avec le secteur privé (en particulier avec le consortium de 5 chambres de la CFCIB)</b>				
Préparation et lancement d'une Convention de subside avec 5 Chambres de la CFCIB (2 <sup>e</sup> phase)			X	
Rapprochement entre les opérateurs économiques et l'implantation commerciale (COLUCAAB) : action continue et reconduction du contrat de concession				X
Impliquer les chambres dans le redémarrage et la maîtrise de certains équipements techniques de formation dans les centres		X		
Rendre opérationnelle la plateforme des opérateurs économiques au sein des 5 chambres du consortium				X

<sup>9</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>10</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

### **3.5.3 Analyse des progrès réalisés**

L'axe « Insertion » assure la mise en œuvre de différents dispositifs lui permettant de favoriser l'insertion des lauréats dans le monde professionnel qui sont :

- Le stage en entreprise, d'une durée de 3 mois, qui permet aux lauréats d'intégrer les exigences professionnelles aussi bien au niveau des savoir-être que des savoir-faire tout en leur donnant l'occasion de prouver la maîtrise de leur métier ; ces périodes d'immersion en entreprise sont accompagnés par les cellules d'insertion présentes dans chaque centre appuyé par le projet ;
- L'appui aux lauréats dans les différentes étapes (ex : élaboration de leur business plan) par lesquelles ils doivent passer pour pouvoir créer leurs Activités Génératrices de Revenu (AGR). Dans cet appui, un accent particulier est mis sur la possibilité offerte par le projet de bénéficier d'équipements en leasing que cela soit pour les lauréats souhaitant s'installer en individuel, ceux préférant se réunir en groupement (ex : coopérative) ou encore ceux exprimant la volonté de s'unir avec des artisans ;
- Le partenariat entre les entrepreneurs locaux, principalement les opérateurs économiques membre de l'une des 5 chambres sectorielles de la Chambre Fédérale du Commerce et Industrie du Burundi (CFCIB) et les Centres de formation.

De manière globale, l'axe insertion a continué en 2022 de mener des activités favorisant l'insertion professionnelle des lauréats à travers l'entrepreneuriat individuellement et collectivement, l'incubation et la mise en relation des lauréats avec le marché d'emploi par la facilitation des partenariats entre les centres de formation et le secteur privé.

#### **1. Mécanisme de stages d'insertion**

Avec la prise en compte des centres additionnels pour cette nouvelle phase, ce sont 3 cellules d'insertion supplémentaires (dans les CEM de Kinama, Gitaba et Cankuzo) qui ont été créées et accompagnées, étant donné que les CEM de Bubanza et Gihanga étaient déjà appuyés précédemment sur le volet insertion. Ces trois nouvelles cellules ont dès lors commencé à organiser des stages d'insertion pour leurs apprenants.

Pour la première fois, le projet a décidé d'inclure les budgets des stages d'insertion dans les conventions de subsides des centres. Ce changement a été le résultat d'une part de la volonté de responsabiliser davantage les centres et les cellules d'insertion dans la mise en œuvre des stages d'insertion, et d'autre part du constat des lacunes de la modalité précédente. En effet, le transfert des bourses de stages par téléphonie mobile (« mobile money ») s'est heurté au fait que beaucoup de jeunes lauréats de l'enseignement des métiers ne comprenaient pas encore le bien fondé de posséder un téléphone ou du moins une carte SIM personnelle pour ce genre de transaction (condition sine qua non pour avoir accès au service de mobile money Transfer). Des erreurs d'identification demandaient trop de temps et d'énergie de vérification aux services du projet. Par conséquent beaucoup de retards de paiement se sont accumulés. Dès lors, depuis septembre 2022, la bourse de stage est planifiée dans les conventions de subsides signées avec les centres d'enseignement des métiers. Les membres des cellules d'insertion sont chargées de présenter les planifications trimestrielles au projet pour validation avant exécution. Le processus, les outils de préparation et de gestion des stages y compris des bourses sont minutieusement préparés et initiés aux centres avec le contrôle de chaque ATR.

Tableau 5: Prévisions et réalisation des stages 2022 :

Exécution des stages en 2022							
N°	Centre	Plan d'action 2022	Réalisation 2022	Ecart		Artisans impliqués	Taux d'exécution
1	Bubanza	24	23	-	1	20	96%
2	Bwoga	100	55	-	45	40	55%
3	Cankuzo	52	33	-	19	18	63%
4	Gatete	41	42	+	1	38	102%
5	Gihanga	28	24	-	4	17	86%
6	Gitaba	30	19	-	11	10	63%
7	Gitega	72	49	-	23	42	68%
8	Kaburantwa	28	26	-	2	23	93%
9	Kanyosha	55	45 + 20	+	10	41	118 %
10	Karurama	118	107	-	11	71	91%
11	Karusi	38	32	-	6	21	84%
12	Kinama	40	37	-	3	32	93%
13	Kirundo	54	31	-	23	27	57%
14	Mabayi	60	65	+	5	26	108%
15	Mugutu	16	14	-	2	10	88%
16	Muramvya	14	9	-	5	5	64%
17	Muyinga	47	45	-	2	18	96%
18	Rumonge	77	58	-	19	28	75%
	<b>TOTAL</b>	<b>894</b>	<b>734</b>	-	<b>180</b>	<b>487</b>	<b>82%</b>

Les effectifs planifiés n'ont pas été couverts pour deux raisons majeures :

- La transition entre les deux phases du financement a un peu ralenti les activités en attendant la signature de la prolongation du projet ;
- Certains stagiaires ne répondent pas à l'appel aux stages parce que déjà occupés ailleurs ou ayant déménagé loin des centres de formation.

Malgré ces difficultés, le taux de réalisation des stages en 2022 s'élève à 82%.

Il est à noter spécifiquement qu'en février 2022, le projet ACFPT a conclu un protocole d'entente tripartite entre Enabel, le CFP Kanyosha et la société « AMA Construction » visant la formation complémentaire et la mise en stage avec perspectives d'emplois directs pour des lauréats des filières électricité et plomberie du CFP Kanyosha. La société « AMA Construction », est une société de construction d'origine tunisienne qui est en train d'exécuter les chantiers les plus importants à Bujumbura (dont le nouveau siège de la BRB, les nouveaux bâtiments de l'OBR et un complexe commercial de la Bancobu<sup>11</sup>).

Dans ce cadre, sur 45 lauréats des filières d'électricité et de plomberie formés au CFP Kanyosha, l'entreprise en a retenu 34 après formation théorique de mise à niveau et évaluation. De ces 34 retenus, 20 jeunes sont en train de suivre un stage professionnel au sein de deux grands chantiers dans la ville de Bujumbura (10 en électricité et 10 en plomberie). Le reste (14) sont sur la liste d'attente et vont être appelés sur un troisième chantier en fonction de l'avancement des travaux.

Au bout d'une période de trois mois de stages, ces jeunes pourront décrocher des contrats de travail en tant qu'ouvriers qualifiés au sein de l'entreprise AMA.

<sup>11</sup> Banque Commerciale du Burundi  
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2022



*Photo 3 : Stagiaires en électricité sur le chantier « complexe commercial Bancobu » - visite de suivi*

Enfin, il est à signaler qu'en plus des stages mentionnés ci-haut, les chantiers-formation du projet ACFPT (cf. infra, Output 4) ont pu faciliter l'insertion des lauréats. Une note de cadrage a été préparée pour mieux organiser la gestion d'un pool estimé à 150 lauréats et environ 400 ouvriers ordinaires. Une nouveauté dans ce dispositif est que le projet a tenu compte de la protection des bébés (prime de gardiennage des nourrissons hors chantiers) ainsi que d'autres mesures plus encourageantes pour les femmes.

## **2. Insertion professionnelle à travers le mécanisme du « leasing »**

Le mécanisme du « leasing » n'a cessé d'enregistrer des succès. Les formations et le suivi régulier des cellules d'insertion (implication du pool insertion), la dynamisation et la mobilisation des comités locaux de gestion du leasing (dirigés par les directeurs des centres appuyés par les comptables, le président du comité de gestion scolaire, le représentant des artisans et les 2 membres) ont fait que le recouvrement évolue de façon très positive. Actuellement, le projet est très confiant de l'appropriation du mécanisme du leasing par les intervenants directs : les centres et le Pool insertion du Ministère.

Les membres des cellules d'insertion, les directeurs, les comptables et les conseillers du Ministère ont été formés sur les outils de gestion du leasing.

Cependant, le projet compte organiser encore des formations associant d'autres membres du comité local de gestion du leasing (Président du comité de gestion scolaire, le Président du comité mixte des chambres sectorielles au niveau local pour garantir la gouvernance et la bonne utilisation des fonds leasings recouverts par les centres).

Les membres des cellules d'insertion sont parmi le personnel des centres formés pour l'utilisation et l'encodage des informations en lien avec l'insertion dans le progiciel de gestion scolaire et le projet vérifie régulièrement l'état d'avancement de l'actualisation des différents modules du PGS.

Avec la distribution des nouveaux équipements le nombre de bénéficiaires du mécanisme leasing a aussi augmenté. Le tableau ci-après fournit des précisions des effectifs cumulés.

*Tableau 6: Effectifs cumulés des bénéficiaires du leasing 2021 et 2022*

	Valeur 2021	Valeur 2022	Valeur 2021	Valeur 2022
Nom du CEM	Lauréats		Artisans	
Kanyosha	13	23	10	5
Rumonge	18	26	25	33
Gatete	0	10	0	3
Kaburantwa	16	29	0	0
Karurama	39	43	11	16
Mabayi	21	23	0	0
Muramvya	0	21	0	12
Bwoga	0	25	0	0
Gitega	32	65	40	42
Mugutu	12	20	0	1
Karusi	33	59	16	22
Muyinga	30	42	18	20
Kirundo	15	24	7	12
Bubanza	10	26	6	10
Gihanga	12	20	4	9
<b>TOTAL</b>	<b>251<sup>12</sup></b>	<b>456</b>	<b>137</b>	<b>185</b>

Le nombre de lauréats bénéficiaires du leasing est passé de 251 à 456 (soit un accroissement important de 82%). Cette augmentation importante a pu être réalisée parce qu'il y a eu d'une part achat et distribution de nouveaux équipements (fonds de garantie) pour 145 nouveaux projets et d'autre part, le partenariat avec l'ONG Spark a permis d'activer de nouveaux projets de leasing complémentaires.

En ce qui concerne les nouveaux équipements achetés sur le reliquat du fonds de garantie (cf. rapports de résultats annuels antérieurs) et destinés au mécanisme d'insertion du leasing, la remise solennelle des équipements aux centres a eu lieu à Gitega le 17 Juin 2022. Ces derniers ont à leur tour organisé la distribution aux bénéficiaires en ordre avec le prescrit de la note de cadrage « leasing ». Ce sont au total 145 nouveaux projets qui ont été activés.

D'autre part, le partenariat avec l'ONG Spark (cf. point 4. ci-dessous) a permis d'activer 60 lauréats complémentaires dans le cadre de son projet AKAZI KEZA. Ces lauréats sont répartis dans 19 nouvelles coopératives dans la province de Gitega.

Le nombre d'artisans bénéficiaires du leasing n'a pas malheureusement suivi la même tendance d'augmentation. Ceci reflète que les lauréats préfèrent travailler seuls que de s'associer à un artisan.

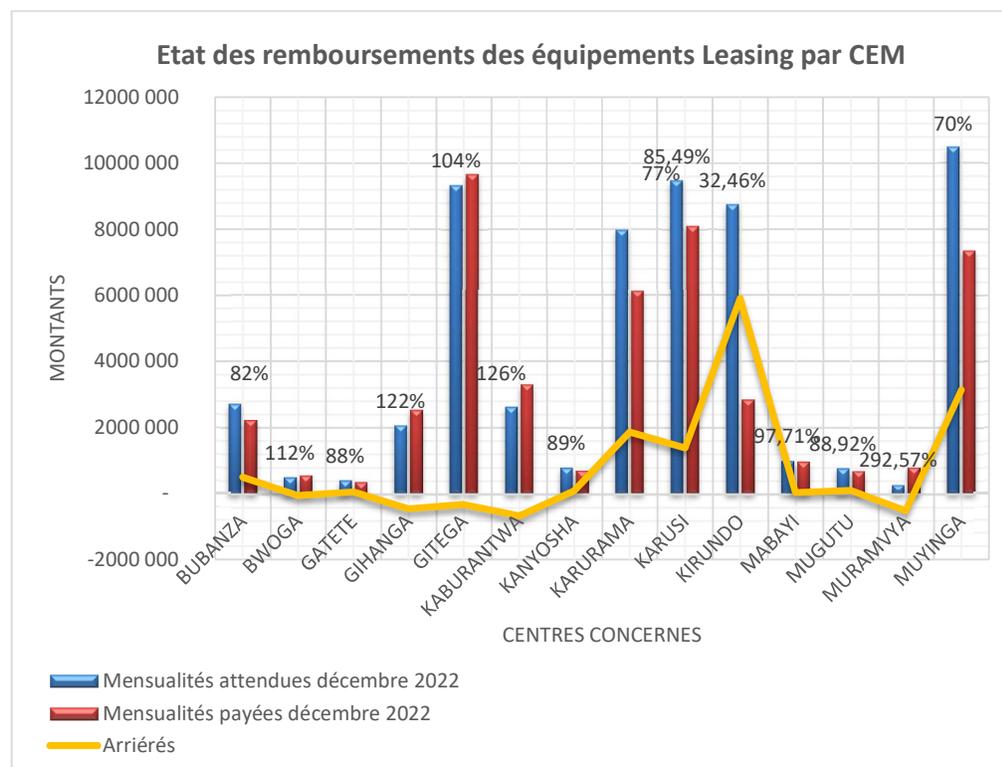
<sup>12</sup> Correction par rapport au rapport de l'année passée : Kaburantwa avait 16 lauréats bénéficiaires du leasing en 2021 au lieu de 34.  
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2022

*Tableau 7: Taux de remboursement des équipements en leasing 2022 :*

N°	Centre	Mensualités attendues décembre 2022	Mensualités payées décembre 2022	Taux de remboursement	Arriérés	Avance de 40%	Total des fonds payés
1	BUBANZA	2 712 073	2 222 800	82%	489 273	4 476 000	6 698 800
2	BWOGA	501 208	563 000	112%	- 61 792	4 165 300	4 728 300
3	GATETE	409 144	360 636	88%	48 508	2 293 000	2 653 636
4	GIHANGA	2 073 538	2 534 290	122%	- 460 752	2 987 400	5 521 690
5	GITEGA	9 335 204	9 671 376	104%	- 336 172	7 052 800	16 724 176
6	KABURANTWA	2 622 379	3 302 466	126%	- 680 087	2 147 600	5 450 066
7	KANYOSHA	792 689	708 200	89%	84 489	1 486 800	2 195 000
8	KARURAMA	7 967 916	6 113 839	77%	1 854 077	2 453 000	8 566 839
9	KARUSI	9 483 959	8 107 900	85,49%	1 376 059	5 271 600	13 379 500
10	KIRUNDO	8 754 822	2 842 089	32,46%	5 912 733	1 161 100	4 003 189
11	MABAYI	994 791	972 000	97,71%	22 791	3 456 600	4 428 600
12	MUGUTU	776 570	690 550	88,92%	86 020	1 877 000	2 567 550
13	MURAMVYA	274 871	804 200	292,57%	- 529 329	4 399 200	5 203 400
14	MUYINGA	10 477 963	7 342 000	70%	3 135 963	2 122 150	9 464 150
15	RUMONGE	4 966 577	3 015 352	60,71%	1 951 225	2 292 000	5 307 352
<b>TOTAL</b>		<b>62 143 704</b>	<b>49 250 698</b>	<b>79,25%</b>	<b>12 893 006</b>	<b>47 641 550</b>	<b>96 892 248</b>

Depuis que l'axe insertion a introduit une mesure innovante de recouvrement en exigeant une avance de 40% sur la valeur des équipements donnés en leasing, un montant de plus de 47.600.000 BIF a été recouvré en une année. Cette somme est presque l'équivalent des mensualités recouvrées pendant une période de 3 ans (49.250.698 BIF), et ceci permettra donc un réinvestissement important pour acquérir de nouveaux équipements en 2023.

Graphique 5: Etat des remboursements des équipements Leasing par CEM



Par rapport à l'année 2021, le taux de recouvrement n'a augmenté que de 2%, mais la cible finale de 80% est quasi-atteinte. Par ailleurs, les arriérés de l'année 2022 estimés autour de 13.000.000BIF restent très proches de ceux de l'année 2021 totalisant 10 683 016BIF.

Le centre le plus défaillant reste le CEM Kirundo. Une investigation des causes à la base de cette situation a été faite et des mesures correctives sont envisagées. Les changements répétés à la tête de ce centre sont parmi les barrières majeures au progrès du centre de Kirundo.

### 3. Partenariat public-privé / Convention avec les chambres de la CFCIB

Après une première expérience de partenariat public-privé réussie avec la CHASAA, ACFPT avait signé en 2021 une nouvelle convention de subsides avec un Consortium de cinq chambres sectorielles / transversales de la CFCIB (CHASAA, AFAB, BTP, Agri-Business et HTB) pour une période de 12 mois allant de juin 2021 à juin 2022. L'objectif de ce partenariat était l'amélioration de l'adéquation formation – emploi à travers la participation des opérateurs économiques dans la formation et l'insertion. Les activités en 2022 ont été en grande partie la continuation de ce qui avait commencé en 2021 :

- Alors que 366 nouveaux opérateurs économiques (et par conséquent de nouveaux maîtres de stage) étaient déjà mobilisés en 2021, des protocoles d'entente ont été signés avec eux, regroupés en comités locaux, en 2022, ancrant et formalisant la coopération entre les centres et le secteur privé.
- Les formations sur l'utilisation des équipements non-rentabilisés qui avaient déjà eu lieu dans plusieurs centres en 2021 (19 formateurs), ont été données dans les centres restants en 2022 (28 formateurs). Des exemples d'équipements sont la chambre froide et le fumoir électrique pour la TAA et la foreuse et la cintreuse pour la soudure.

- L'organisation de deux formations sur l'élaboration d'un business plan simplifié pour un total de 41 formateurs (membres des cellules d'insertion et formateurs des cours d'entrepreneuriat) à Bujumbura en janvier 2022.
- Outre les stages créés dans les nouvelles PME déjà citées, les actions de sensibilisation ont également contribué en 2022 à l'insertion de 77 lauréats dans un emploi salarié, et 91 lauréats via la création d'une AGR.

Outre ces activités au profit des lauréats dans le cadre de la convention de subsides, le projet a également cherché, à travers le programme VET Toolbox avec l'aide du FOREM (qui a visité le Burundi en avril 2022), à améliorer la coopération institutionnelle entre les cinq chambres elles-mêmes ainsi qu'entre les cinq chambres et la CFCIB (l'organisation faîtière), notamment en vue d'une meilleure adéquation formation emploi. Dans une première phase, cela a conduit à une implication plus étroite des différents acteurs et à la signature d'un Accord-cadre entre les cinq chambres et la CFCIB pour une meilleure adéquation formation emploi. Cependant, cela a également révélé des grandes différences de motivation et de maturité entre les différentes chambres, ce qui, à terme, risquait de compromettre les résultats escomptés.

Avec la nouvelle phase du projet, était également prévue une nouvelle convention de subsides avec le consortium de 5 chambres pour accroître et approfondir les résultats. Malheureusement, les 5 chambres ne sont pas parvenues à coopérer entre elles pour établir la nouvelle proposition d'action. Ce constat a finalement contraint le projet ACFPT à décider de ne pas signer une nouvelle convention de subsides avec le Consortium des cinq chambres après juin 2022, mais de revenir à une convention avec une chambre qui fait preuve de la maturité appropriée, à savoir la CHASAA, tout en laissant toutefois ouverte la possibilité d'une coopération avec les autres chambres. Cette nouvelle convention avec la CHASAA a démarré en novembre 2022.

#### **4. Partenariat avec l'ONG SPARK**

En juin 2021, ACFPT avait entamé une collaboration avec l'ONG néerlandaise Spark et son partenaire burundais CEMAC à Rumonge. Dans une première phase, cette collaboration a permis la création de 16 startups par des lauréats du CFP Rumonge, créant au total 46 emplois permanents et 42 emplois temporaires. En 2022, ces 16 start-ups ont fusionné en 6 PME (pour disposer d'un capital plus important ainsi que pour contrer la hausse des loyers), 3 des 6 ayant déjà contracté un prêt auprès d'une institution de microfinance. Grâce à cette mise à échelle, 15 emplois en plus ont été créés en 2022. Les 6 PME continueront à être guidées dans leur mise à échelle en 2023 et, à terme, des efforts seront faits pour insérer encore des nouveaux lauréats du CFP Rumonge dans ces PME.

Sur la base de cette expérience positive, il a été décidé de poursuivre la collaboration avec Spark et CEMAC à Gitega, avec des lauréats du CFP Gitega, du CEM Bwoga et du CEM Mugutu. Après une courte formation intense sur l'entrepreneuriat en juin 2022, 125 lauréats de ces centres, répartis dans 23 coopératives, ont participé à un concours de business plan organisé par Spark et CEMAC. Au final, 19 coopératives ont été récompensées avec des équipements pour démarrer leur activité, financé par ACFPT pour une valeur totale de 16 000 euros. L'objectif est maintenant de guider les coopératives à potentiel vers leur mise à échelle, de leur aider à obtenir un crédit auprès d'une institution de microfinance et d'insérer éventuellement les nouveaux lauréats dans ces PME.

## 3.6 Performance de l'output 4



### 3.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les communes ciblées						
Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2021	Valeur 2022	Cible 2022	Cible finale 2024	KPI
1. Nombre de centres pour lesquels les filières prioritaires bénéficient d'une mise à niveau en termes d'infrastructures et d'équipements	4 CEM (valeur 2014)	Mise à niveau Infras : 13 CEM	Mise à niveau Infras : 13 CEM	Mise à niveau Infras : 13 CEM	Mise à niveau Infras : 18 CEM	2
		Mise à niveau équipements : 13 CEM	Mise à niveau équipements : 13 CEM	Mise à niveau équipements : 13 CEM	Mise à niveau équipements : 18 CEM	2
		(Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 23)	(Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 29)	(Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 31)	(Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 19 +13 = 32)	3
		(Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau : 9)	(Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau :62 <sup>13</sup> )	(Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau :35)	(Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau : 35 +13 = 48)	3
(Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 0)	(Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 0)	(Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 30)	(Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 30 + 13 = 43)	0		
2. Nombre de centres mis aux normes énergétiques et équipés en installation d'énergie renouvelable (ENR).	Centres mis aux normes : 0  Installations en ENR : 0	Centres mis aux normes : 13  Installations en ENR : 13	Centres mis aux normes : 13  Installations en ENR : 13	Centres mis aux normes : 13  Installations en ENR : 13	Centres mis aux normes : 18  Installations en ENR : 18	2
3. Les processus d'entretien et de maintenance préventives des infrastructures et équipements sont appliqués	Baseline 2013 Infrastructure	13 CEM ont un budget de maintenance via les CSUB	16 CEM ont un budget de maintenance via les CSUB	18 CEM ont un budget de maintenance via les CSUB	18 CEM appliquent la maintenance préventive et curative et utilisent leurs ressources propres	2
4. Nombre de chantiers et nombre de lauréats ayant amélioré leurs compétences en BTP dans le cadre des chantiers-écoles		Chantiers : 10	Chantiers : 15	Chantiers : 15	Chantiers : 12	4
		Lauréats : 218	Lauréats : 321	Lauréats : 321	Lauréats : 260	

<sup>13</sup> Indicateur à considérer comme partiel, cf. explications plus bas, analyse des progrès réalisés.  
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFT 2022

5. Nombre de centres bénéficiant de l'accès à l'eau potable (Regideso)	11	13	18	18	18	4
--	----	----	----	----	----	---

### 3.6.2 État d'avancement des principales activités

Output 4 : La capacité d'accueil des CEM ciblés est améliorée (Sur 13 CEM prioritaires)	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardée <sup>14</sup>	En sérieux retard <sup>15</sup>
<b>A04.06 : Les centres CEM ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés</b>				
<i>Construire un atelier de soudure dans le CEM de Rumonge, un atelier de mécanique-automobile, un atelier de soudure et une préfecture des études dans le CEM de Gatete, et un mur de clôture, un atelier de soudure et la réhabilitation d'un bloc de classes dans le CEM de Bwoga</i>		X		
<i>Fournir les 13 CEM ciblés d'équipements complémentaires (1<sup>ère</sup> partie) dans les filières de formation et les unités d'appui pédagogiques.</i>			X	
<i>Etablir les listes et les spécifications techniques d'équipements complémentaires (2<sup>ème</sup> partie) dans les filières de formation et les unités d'appui pédagogiques des 13 CEM et des 5 CEM additionnels</i>				X
<i>Développer les études techniques pour la construction d'un atelier de mécanique-automobile dans le CFP de Gitega</i>				X
<i>Etablir le cahier des charges pour la fourniture des installations de type photovoltaïques dans (5) CEM additionnels</i>		X		
<i>Etablir les études techniques pour les travaux de rénovation dans 5 CEM additionnels et des travaux d'extension parmi les 13 CEM historiques.</i>			X	
<i>Fournir les équipements Informatiques complémentaires dans les administrations et filières TIC des (5) CEM additionnels</i>		X		
<b>A04.07 : L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.</b>				
<i>Appuyer le redémarrage des équipements non fonctionnels des filières à succès et renforcer les capacités des techniciens de maintenance pour chaque centre</i>			X	
<b>A04.08 : Fournir les équipements complémentaires HSE dans les ateliers à risque</b>		X		
<b>A04.09 : Évaluer et réaliser davantage de chantiers formations en faveur des centres ciblés</b>			X	

### 3.6.3 Analyse des progrès réalisés

Le résultat 4 (« axe accès ») met en œuvre les besoins en infrastructures et en équipements pour renforcer les conditions physiques et matérielles d'apprentissage visant à accroître la fréquentation des filières prioritaires des 13 CEM ciblés initialement et des 5 CEM additionnels de la nouvelle phase de prolongation et concernent :

- Des investissements pour l'accès sécurisé à l'énergie.
- L'accroissement des conditions d'accès à l'informatisation et à la connectivité.

<sup>14</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>15</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

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

En 2022, le résultat 4 a poursuivi et rattrapé les retards dans la mise en œuvre des activités de la première phase de prolongation et démarré concomitamment la préparation des activités de la nouvelle phase de prolongation qui intègre cinq nouveaux centres. Dans la même logique d'intervention que pour les 13 centres initiaux, l'intégration des 5 centres additionnels impliquent un investissement en ressources matérielles et physiques complémentaires et ciblés. Dans ce cadre, le projet a prévu de continuer à investir dans les infrastructures et les équipements complémentaires dans les filières prioritaires visant l'adéquation entre les ressources et le nombre d'apprenants.

En 2022, dans les 13 CEM initiaux, plusieurs marchés de travaux et chantier-formations ont été réalisés et les premiers équipements visant à améliorer l'offre de formation dans les filières ont été distribués.

Par ailleurs, en cours d'année, toujours parmi les 13 CEM initiaux, l'attractivité et la valorisation de la filière TIC/Informatique a donné lieu à l'ouverture de 3 nouvelles filières de niveau CEM (au CFP Karurama, CFP Muyinga et CEM Kirundo), équipées et aménagées par le projet ACFPT.

Par ailleurs, les marchés relatifs à la sécurité et la mise aux normes énergétiques dans les (5) cinq centres additionnels ont été préparés et attribués. Les nouveaux centres appuyés ont été mis à un niveau équivalent aux 13 autres centres en termes d'acquisition d'équipements informatiques pour les administrations (5 ordinateurs chacun). Il en est de même pour l'aménagement d'une salle Multimédia équipée (8 ordinateurs chacune) connectée à internet et sécurisée au sein de leur établissement pour 4 des 5 centres additionnels (les conditions n'étant pas encore réunies au CEM Cankuzo).

Enfin, le marché d'acquisition des Equipements de Protection Individuelle (EPI), pour la prévention des risques dans les ateliers, attribué en cours d'année a tenu compte des 5 centres additionnels.

Une bonne partie des retards enregistrés en 2021 a été absorbée en 2022 et les activités planifiées en Q1 2022 ont pu être réalisées endéans l'année avec toutefois un glissement estimé à un trimestre. Le rattrapage a pu être réalisé d'une part, grâce aux mesures prises en interne pour renforcer les effectifs de la cellule contractualisation pour faire face au volume de traitement des marchés publics et d'autre part, grâce au renforcement de l'équipe du Résultat 4 pour accélérer les activités relatives à l'acquisition des équipements des filières et à la mise en œuvre du processus d'entretien/maintenance préventif et curatif dans les CEM appuyés.

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

Pour la sélection de centres additionnels à appuyer, la ligne directrice était d'identifier les « centres ayant un bon potentiel de manière à pouvoir évoluer très rapidement avec l'appui du projet sur une courte durée et en garantissant l'impact. »

Les cinq centres sélectionnés (CEM Bubanza, CEM Gihanga, CEM Kinama, CEM Gitaba et CEM Cankuzo) sont situés dans les centres urbains et péri-urbains favorables pour la demande de métiers enseignés dans les filières CEM. Ils ont déjà un nombre de filières et d'apprenants satisfaisant, avec des

infrastructures de départ correctes pouvant être mises à niveau et équipées avec un rapport coût/bénéfice prometteur.

A l'exception du centre de Cankuzo non raccordé en électricité, les Quatre (4) autres centres répondent au critère d'accès à l'eau et à l'électricité via le réseau de la ville.

Dès lors, en début d'année 2022, le Résultat 4 a préparé et attribué le marché d'acquisition et d'installation de la ligne aérienne basse tension pour raccorder en priorité le CEM de Cankuzo et concomitamment, a préparé et attribué le marché de travaux de mise aux normes électriques des installations existantes de l'ensemble des (5) centres sélectionnés.

En plus de l'électricité du réseau, l'approche du projet est de fournir une sécurisation électrique (panneaux solaires et batteries) garantissant la continuité de l'énergie pour l'administration et la salle multimédia. Ainsi, le Résultat 4 a préparé et attribué au 3<sup>e</sup> trimestre 2022, le marché de fourniture et d'installation de panneaux solaires et de back-up de l'énergie pour les centres additionnels.

Dans la même logique que les 13 premiers centres, la sécurisation et la mise aux normes des installations électriques des 5 centres additionnels permettent d'optimiser l'informatisation des établissements qui ont été équipés au cours de l'année 2022 de davantage de postes dans l'administration (5) et dans les filières TICE/bureautiques existantes (21).

A noter toutefois concernant l'énergie, que le CEM Gitaba s'est retrouvé sans électricité du réseau depuis octobre 2022 en raison d'une panne du transformateur de la localité. Par le passé le projet AFPT/ACFPT a déjà dû consentir à l'achat de 3 transformateurs pour des cas similaires (à Mugerema, Mugutu et Rumonge) vu les délais et l'incertitude du remplacement par la société nationale d'électricité REGIDESO et l'électricité étant bien sûr l'élément fondamental d'une centre de formation professionnelle. Toutefois, avec la fin du projet approchant et la réalité budgétaire, le projet ne pourra pas subvenir à ce besoin cette fois-ci, les actions se limitant au lobbying « politique » aux côtés du centre pour plaider pour ce remplacement. Au moment du rapport, cette situation n'est toujours pas réglée et compromet évidemment la fonctionnalité des différentes filières de formation du centre qui nécessitent l'électricité.

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

Les études techniques réalisées en 2021 ont donné lieu à l'attribution en début d'année 2022 des marchés de construction de sept (7) ateliers pour les filières de formation et le fonctionnement des UA2P associés.

Ces travaux ont été préparés et exécutés selon deux modalités distinctes. Cinq (5) ateliers ont été construits via les marchés publics de travaux et deux (2) ateliers via le dispositif de chantier-formation.

Au final, 5 de ces 7 ouvrages ont été réalisés : il s'agit des ateliers de soudure (2) et de mécanique-automobile (1) dans les centres de Rumonge et de Gatete et des ateliers de TAA (2) dans les centres de Rumonge et de Karurama. Ces centres ont bénéficié d'une capacité d'accueil mieux adaptée au nombre d'apprenants inscrits dans les filières de soudure, mécanique-automobile et de Transformation Agro-Alimentaire (TAA), filières qui connaissent une constante augmentation en effectifs depuis l'année 2021.

En revanche, la construction d'un atelier de soudure et la réhabilitation du bloc de classes de couture dans le CEM de Bwoga que le projet avait planifié et engagé a dû être interrompu suite à la décision des autorités de déplacer ce CEM dans un autre site (cf. aussi chapitre 5).

Le point de convergence dans la conception et ensuite dans l'exécution des constructions du projet ACFPT est l'introduction de la technique de la brique moderne « Row Lock Bond » en partenariat avec l'organisation suisse Skat PROECCO qui agit pour la promotion de l'emploi non-agricole au moyen de la production de matériaux de construction respectant l'environnement. Les briques RLB sont des briques modernes perforées et standardisées. Elles valorisent des ressources disponibles localement (l'argile présente en abondance dans la Région des grands lacs) et sont adaptées au climat et au contexte burundais. Les avantages sont à la fois d'ordre économique, technique et environnemental.

Du point de vue économique, les infrastructures construites avec ces briques sont moins chères par rapport aux constructions classiques en béton armé. L'utilisation des matériaux locaux et corollairement la diminution des matériaux importés comme le ciment, permet la diminution des coûts de construction.

Techniquement, grâce aux caractéristiques techniques des briques et à la technique d'assemblage, le confort thermique et acoustique des bâtiments est amélioré.

Au niveau environnemental, la cuisson de la brique moderne Row Lock Bond utilise des combustibles de déchets végétaux qui contribue au respect de l'environnement et permet de mettre en œuvre davantage de bâtiments à faible empreinte carbone. Prenant en compte tous les facteurs de production et de construction, la brique moderne (RLB) utilise 70 à 80 % moins d'énergie que les briques traditionnelles.

Dans les constructions réalisées en 2022, Skat a eu pour rôle d'apporter son expertise technique pour garantir leur faisabilité.



*Photo 4: Nouvel atelier de soudure au CFP Rumonge*

Enfin en fin d'année 2022, le marché de prestation pour développer les études techniques en vue de la construction d'ateliers supplémentaires dans les cinq (5) centres additionnels a été préparé et publié. Le choix des ouvrages qui seront construits a fait l'objet d'une analyse rationnelle de l'équipe du projet tenant compte de la priorisation des résultats à atteindre et de la donne budgétaire jusqu'à la fin du projet.

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

Selon une analyse rationnelle visant l'adéquation des équipements techniques avec le nombre d'apprenants dans les filières de formation, le projet a prévu de combler les besoins pertinents en nouveaux équipements dans les ateliers et les UAP sous-équipés.

En fin d'année 2022, les premiers équipements techniques relatifs à cet exercice ont été distribués dans les 13 centres initiaux. Ce sont ainsi un total de 634 équipements divers qui ont permis d'équiper 50 ateliers des 13 centres initiaux (en plus des équipements de 3 filières informatiques). A noter toutefois

que ce marché d'équipements concernait une première série d'équipements « simples » qui sera complété par un second marché d'équipements plus complexes en 2023 parfois pour les mêmes ateliers, et donc l'indicateur doit être considéré comme partiel à ce stade.

Davantage d'équipements étant à prévoir dans les 13 CEM et ensuite dans les 5 centres additionnels, dans une seconde phase d'acquisition qui a été préparée en 2022. Pour appuyer le projet, le résultat 4 a préparé et publié un marché de services pour recruter un consultant expert en équipements techniques professionnels visant les acquisitions complémentaires dans les 18 centres appuyés. La prestation consiste à enrichir et détailler la liste existante des équipements nécessaires pour apprendre les 20 métiers des 11 filières du niveau CEM présents dans les centres de formation. Une liste initiale se trouvant au sein de chaque manuel/référentiel CEM du Ministère, Il s'agit d'en faire une analyse critique et de faire la spécification technique de chaque équipement, d'évaluer le nombre optimal nécessaire pour une classe de 15 apprenants, et d'établir la valorisation c'est-à-dire le cout prévisionnel de chaque équipement et consommable pour l'ensemble d'une classe/atelier de 15 apprenants.

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

Pour assurer le bon fonctionnement et garantir la durabilité des équipements techniques déjà présents et qui seront prochainement introduits dans les centres, ceux-ci doivent être utilisés selon des standards d'opération fournis par le fabricant et doivent être entretenus pour rester dans les conditions optimales de base. Dans ce cadre et considérant que les aspects de maintenance des équipements sont des points critiques relevant de la durabilité, le projet veut mettre en place un cadre et un plan de maintenance préventif et curatif adapté et adaptable aux Centres d'Enseignement des Métiers.

Le Résultat 4 prévoit de former et de sensibiliser les acteurs concernés au sein des centres et de les accompagner dans la mise en application effective des actions de maintenance des équipements des filières de formation. L'activité préparé en 2022 est planifiée au 2<sup>e</sup> trimestre 2023 et visera l'application de la politique de maintenance selon la méthode 5S et les 8 piliers de la maintenance productive totale (TPM). Les formations théoriques et pratiques ciblent en priorité les maintenanciers des centres, les directeurs des 18 CEM en tant que principal superviseur de la vie du centre et les référents techniques conseillers du Ministère qui doivent en prendre connaissance afin de contribuer aux réformes.

Plus spécifiquement, le maintenancier qui occupe le rôle d'un professionnel de la maintenance devra être capable d'acquérir facilement les connaissances et les savoir-faire en matière de technique de maintenance. En bénéficiant de ces formations, il aura pour rôle d'appuyer les responsables de filières et des formateurs dans l'implémentation de la méthode 5S.

Brièvement, la méthode 5S consiste à (1) sélectionner et trier les équipements par filière (en bon état/ neufs/ en panne/ hors services) , à (2) situer/ranger les équipements selon leur état dans un endroit précis , baliser pour ceux en panne/hors service et étiqueter pour les retrouver facilement, à (3) nettoyer régulièrement les lieux de travail et les machines en service après usage, à (4) standardiser c'est-à-dire définir les règles par lesquelles les lieux de travail et machines restent nettoyés et rangés, à (5) suivre/respecter les règles définies à l'étape précédente et encourager les usagers à y adhérer.

Enfin, le contrat d'entretien technique trimestriel pour les installations solaires déjà installées dans les 13 centres a démarré en début de 2022 pour une dernière année supplémentaire. Il tient compte de la complexité et la modernité des équipements et prend en charge le renforcement en compétences en technique de maintenance des 2 techniciens déjà initiés dans les 13 CEM.

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

L'utilisation des équipements et du matériel didactique dans les ateliers des centres de formation, comporte des risques liés au métier. Au cours de son apprentissage et en lien avec le manuel de formation en Hygiène Sécurité et Environnement (HSE) réalisé par le projet en 2020, l'apprenant futur ouvrier acquiert une compétence supplémentaire.

L'objectif est d'acquérir la capacité d'assurer individuellement et collectivement une bonne gestion environnementale de son lieu de travail selon les normes nationales, régionales et internationales de sécurité et d'hygiène ainsi que sa propre sécurité et celle de son matériel et de ses équipements de travail. Pour cela, il apprend à identifier les risques et les facteurs liés au métier, les techniques de prévention à utiliser en milieu du travail et enfin les dispositifs ou moyens destinés à être portés ou tenus par une personne en vue de la protéger contre les risques susceptibles de menacer sa santé ou sa sécurité.

En 2022, le marché d'acquisition des Equipements de Protection Individuelle (EPI) a été attribué en incluant les besoins des (5) cinq centres additionnels. C'est ainsi plus de 9900 EPI pour 58 ateliers parmi les 18 centres appuyés qui ont été distribués en décembre 2022. L'indicateur étant toutefois défini sur l'application effective des normes HSE dans les ateliers, il est maintenu à zéro pour l'année 2022.

Pour accompagner le Centre d'Enseignement des Métiers à mettre en place une démarche de prévention visant à réduire les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles, un consultant Qualité Hygiène Sécurité et Environnement (QHSE) a été recruté en fin d'année 2022. La mise en œuvre de l'action est prévue au cours du premier semestre 2023. Elle devrait pouvoir garantir que les normes Hygiène Sécurité et Environnement (HSE) sont appliquées dans les 18 Centres d'Enseignement des Métiers. La prestation se déroulera sur une période de six mois en 3 phases consistant à (1) diagnostiquer, élaborer et planifier les actions de prévention, (2) former, informer et renforcer les capacités des acteurs de la prévention et (3) suivre, accompagner et évaluer la mise en œuvre des actions de préventions collectives et individuelles.

## **6. Réaliser davantage de chantiers formations en faveur des centres ciblés.**

Les chantiers-formation réalisés dans et par les lauréats des Centres d'Enseignement des Métiers concernent :

- La construction d'un mur de clôture et son point de vente des produits issus de l'UA2P agri-élevage dans le CEM de Karusi ;
- La réhabilitation et la mise aux normes hygiènes de l'atelier de Transformation Agro-alimentaire du CFP de Karurama ;
- La construction neuve du mur de clôture et des travaux d'aménagement du Centre de Ressources Multimédias dans le CFP de Muramvya ainsi que la réfection des couvertures de toiture défectueuses du centre ;
- La construction neuve du mur de clôture du CEM de Muyinga ;
- Les travaux de mise aux normes hygiène de la boulangerie dans le CEM de Rumonge.

Un encadreur responsable de la préparation et du suivi d'exécution pour chaque chantier formation avait été recruté en 2021. Ainsi dans la phase de préparation, le prestataire a établi les études techniques de faisabilité et de planification qui ont permis d'établir des documents préalables à l'exécution comprenant : les plans d'exécution, les quantités de matériaux et matériel à approvisionner pour réaliser la construction dans sa totalité, le personnel à affecter au chantier par poste et pour toute la période prévisionnelle des travaux, le délai d'exécution et le planning prévisionnel des travaux.

Le projet a accompagné la préparation des chantiers en produisant la note de cadrage qui définit les conditions d'exécution des chantiers y compris le règlement de chantier et en préparant les documents de passation des marchés de fournitures des matériaux, matériel et équipements de chantier.

Au premier trimestre 2022, le format d'exécution des chantiers formations était finalisé. Les chantiers-formation ont tous commencé à la fin de mois de juin 2022 une fois que les moyens humains et matériel étaient mobilisés. Par conséquent, le démarrage des chantiers initialement fixé au début du mois d'avril a glissé de trois (3) mois. A cela s'ajoute l'allongement des délais d'exécution entre un (1) à (2) deux mois selon les chantiers et leur volume.



*Photo 5: Chantier-formation au CFP Muramvya (construction du mur de clôture)*

Le dispositif chantier-formation a réussi l'objectif premier de soutenir la démarche du Projet Enabel/ACFPT pour développer les compétences professionnelles des lauréats selon le principe de transfert des compétences entre pairs (lauréats/artisans). Au total, sur les 5 chantiers formation exécutés, ce sont 103 lauréats en binôme avec 349 artisans issus de la région des centres concernés qui ont bénéficié de l'action.

Par ailleurs sur les chantiers de construction des murs de clôture de Muramvya et de Karusi, ce sont au total 22 lauréats maçons et 159 artisans maçons qui ont été formés par Skat à la technique innovante de construction en briques modernes RLB. En apprenant cette technique innovante, les maçons qui ont participé à la formation et à la mise en œuvre sur ces deux chantiers ont élargi leur perspective d'accès à un emploi de qualité dans le secteur de la brique moderne émergeant au Burundi.

Enfin sur 807 bénéficiaires du dispositif de chantier-formation dans 5 centres, 22,80% étaient des femmes pour 77,20% d'hommes comme repris dans le tableau récapitulatif suivant.

*Tableau 8: Détail des bénéficiaires de 5 chantiers-formation :*

N°	Catégories	Filières	CEM Karurama	CFP Muramvya	CEM Muyinga	CEM Karusi	CEM Rumonge	Femmes	Mères	Hommes	Total/Filière
1	Lauréats	Maçon	4	22	28	0	5	9	8	42	59
		Electricien	6	0	0	0	1	1	0	6	7
		Plombier	3	0	0	0	0	1	0	2	3
		Soudeur	4	12	6	0	2	0	0	24	24
		Peintre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Carreleur	0	0	0	0	4	1	0	3	4
		Charpentier	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Menuisier	0	4	0	0	2	0	0	6	6
Sous-total Lauréats			17	38	34	0	14	12	8	83	103
2	Aides-Maçons	TT	36	124	102	90	3	76	75	204	355

<b>3</b>	<b>Artisans</b>	Maçon	20	76	45	83	8	1	4	227	232
		Electricien	3	1	0	0	2	0	1	5	6
		Plombier	2	0	0	0	1	1	0	2	3
		Soudeur	7	11	9	9	2	2	1	35	38
		Ferrailleur	0	0	4	7	0	1	2	8	11
		Peintre	2	4	5	2	1	0	0	14	14
		Carreleur	2	0	0	0	1	0	0	3	3
		Charpentier	5	0	4	9	0	0	0	18	18
		Menuisier	1	2	0	0	0	0	0	3	3
		Chef d'équipe	3	7	5	4	2	0	0	21	21
Sous-total artisans		<b>45</b>	<b>101</b>	<b>72</b>	<b>114</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>336</b>	<b>349</b>	
<b>Total général</b>		<b>98</b>	<b>263</b>	<b>208</b>	<b>204</b>	<b>34</b>	<b>93</b>	<b>91</b>	<b>623</b>	<b>807</b>	

11,52% 11,28% 77,20%  
**22,80%** 77,20% **100,00%**

Période d'exécution		Du 20 juin au 09 novembre 2022	Du 20 juin 2022 au 12 janvier 2023	Du 20 juin au 14 octobre 2022	Du 20 juin au 08 octobre 2022	Du 20 juin au 21 octobre 2022				
Délais d'exécution		124 jours	178 jours	101 jours	96 jours	106 jours				
Coût global		46 759,27 €	161 566,72 €	110 635,93 €	94 733,84 €	33 751,77 €				

Délai prévus		80 jours	120 jours	80 jours	60 jours	60 jours
Retards		44 jours	58 jours	21 jours	36 jours	46 jours

### 3.7 Performance de l'output 5



#### 3.7.1 Progrès des indicateurs

Output R5 : L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la communication pour le développement						
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année 2021	Valeur année 2022	Cible année 2022	Cible finale mi-2024	KPI*
<b>1. Nombre de services offerts en interne et en externe</b> - par chaque CRM (4) - par salle multimédia (14)	-	2 CRM ont mis en place des services numériques pour le public externe et 1 CRM d'autres types de services	4 CRM ont mis en place des services numériques pour le public externe et 3 CRM d'autres types de services	4 CRM ont mis en place des services numériques pour le public externe et 4 CRM d'autres types de services	Par CRM : - Min. 10 leçons numériques dispensées par an - Min. 2 offres de services pour les clients extérieurs  Par salle multimédia : - Exploitation par formateurs pour préparation des cours - Cyberspace fonctionnel pour clients extérieurs	3
<b>2. Taux d'utilisation des Ideas Cube dans les filières enseignées</b>  <b>Nombre de leçons par filière enseignées à l'aide du VPI (dans les 4 centres concernés)</b>	-	Travail d'enrichissement des contenus pour Ideas Cube  2 CRM utilisent régulièrement le VPI pour préparation de leçons pour les apprenants	Les contenus des Ideas Cube sont enrichis pour les 11 filières/métiers enseignés et 60 vidéos en Kirundi sont créées  3 CRM utilisent régulièrement le VPI dans les leçons dispensées aux apprenants	Les contenus des Ideas Cube sont enrichis pour les 11 filières/métiers enseignés et 60 vidéos en Kirundi sont créées  4 CRM utilisent régulièrement le VPI dans les leçons dispensées aux apprenants	Ideas Cube : 100%  2 leçons de formation numériques pour min. 10 métiers (2 x 10) conçues et enseignées	4  3
<b>3. Mise en œuvre d'un plan de communication pour la valorisation de l'enseignement des métiers</b>	-	Plan de communication rédigé  1 documentaire (EM) et 10 articles diffusés	Séances de sensibilisation et alignement stratégique des Journées portes ouvertes  Journée de la Coopération ; Cérémonie lancement subsides  1 documentaire vidéo (Chantiers-formation) et 14 articles diffusés	Non défini	--	--
<b>4. Concours et événements promouvant les métiers, l'adéquation formation-emploi et l'entrepreneuriat</b>	-	Atelier national organisé sur l'EFTPM  Semaine Mondiale de l'Entrepreneuriat co-organisée avec focus sur le lien entre l'Education et l'Entrepreneuriat	Un « Vidéothon » est organisé et 11 métiers sont valorisés par autant de capsules vidéo	Un « Vidéothon » est organisé et 11 métiers sont valorisés par autant de capsules vidéo	Min. 1 événement d'envergure organisé par an contribue à la valorisation des métiers, de l'adéquation-formation emploi et/ou de l'entrepreneuriat	4

### 3.7.2 État d'avancement des principales activités

Output 5 : L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la stimulation d'une culture basée sur les résultats	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>16</sup>	En sérieux retard <sup>17</sup>
<b>A-05-01 Assurer la connectivité internet dans les CEM (prise en charge dégressive)</b>		X		
<b>A-05-02 Optimiser l'utilisation des salles multimédias et CRM</b>				
Fournir les 18 CEM ciblés en équipement TIC (Laptop, Mini PC, imprimantes) dans les administrations et 13 salles multimédias et les 4 centres de ressources multimédias connectés à l'internet.		X		
<b>A-05-03 Enrichir les contenus de formation à l'aide des NTICE (Ideas Cube, VPI, Capsules vidéos, Plate-forme)</b>				
Exécution et suivi CSUB avec BSF pour remplacement des Koombooks en Ideas Cube et enrichissement des contenus (dont vidéos en Kirundi)		X		
Renforcement des capacités des formateurs sur l'utilisation du Vidéo Projecteur Interactif (VPI) - Créer des exercices interactifs avec OpenBoard pour chacun des métiers enseignés		X		
Développement des services offerts par les Centres de Ressources Multimédia (CRM) et Salles Multimédias (SMM)		X		
Renforcer les référents numériques sur les outils numériques utilisables dans les enseignements et sur l'exploitation des vidéos en pédagogie		X		
<b>A-05-04 Organiser des concours pour apprenants et lauréats (meilleurs produits + meilleur projet d'insertion)</b>				
Organisation d'un concours des métiers (WorldSkills) – mission d'identification + visite d'échange Startech's Days en Belgique		X		
<b>A-05-05 Renforcer la communication (genre, entrepreneuriat féminin, environnement, portes ouvertes, foires, capitalisation)</b>				
Exécution d'un plan de communication pour la valorisation de l'enseignement des métiers		X		
Organisation d'un « Videathon » pour la valorisation de l'enseignement des métiers		X		

### 3.7.3 Analyse des progrès réalisés

Le Résultat 5 a été créé en 2020 afin de contribuer à l'attractivité de l'Enseignement des Métiers par le biais de l'introduction du numérique dans les enseignements, d'une part, et par des actions de communication pour le développement d'autre part.

#### A) Volet Digitalisation

Début 2022, bien qu'en cours d'avancement, deux défis majeurs étaient existants ; d'une part l'introduction du numérique de manière plus importante dans les enseignements pour en accroître

<sup>16</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

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

la qualité ; d'autre part, l'exploitation plus conséquente des espaces multimédias (Centres de Ressources Multimédia et Salles Multimédias) qui avaient été équipés, sécurisés et connectés à internet haut débit, préalablement par le projet.

### **1. Convention de subside avec Bibliothèques sans Frontières**

Après une année d'existence, la convention de Subside avec l'ONG française Bibliothèques Sans Frontières (BSF) a été exécutée jusqu'en juin 2022. A l'issue de cette action, 12 centres<sup>18</sup> appuyés par le projet ont à leur disposition deux serveurs Ideas Cube. Suite à un diagnostic affiné des besoins de ressources numériques des formateurs, ces serveurs comprennent des contenus adaptés à l'enseignement de chaque métier tout en sachant que ces dernières peuvent prendre différentes formes (textes, vidéos...). Il peut être précisé que sur ces deux serveurs, l'un reste dans les Salles Multimédias pour favoriser la préparation de leur cours par les formateurs et mettre à disposition de ressources adaptées aux élèves aussi bien pendant les heures d'enseignement qu'en dehors ; l'autre serveur est pour sa part mobile et peut, avec les tablettes dont disposent les centres grâce à une précédente collaboration avec BSF, circuler et être utilisé dans les différentes salles de classe.

Un des atouts forts de cette intervention a été la création de 64 vidéos en Kirundi intégrées dans les Ideas Cube. Ces vidéos ont comme thématiques essentielles l'explication de certains procédés techniques / tutoriels (confection d'une robe spécifique, création d'une chaise mixte...). Par ailleurs, avec à l'esprit l'idée de favoriser l'orientation des candidats à la formation, des vidéos de présentation des métiers contenant des témoignages de professionnels ont également été réalisées.

Pour finir, il est à souligner que stratégiquement, le projet a choisi d'associer les 3 coachs pédagogiques dans certains ateliers visant à favoriser l'exploitation des Ideas Cube animés par BSF afin que ces derniers puissent également être sensibilisés sur l'importance du numérique dans les enseignements et contribuer à sa diffusion dans les centres.

### **2. Ateliers de renforcement des référents numériques dans l'utilisation d'un outil digital adapté à l'enseignement**

L'introduction des outils numériques dans les enseignements restent un enjeu majeur aussi bien pour gagner en qualité d'apprentissage que pour contribuer à l'attractivité de l'EFTP en général et aux centres en particulier. Depuis 2021, il existe deux référents numériques par centre ayant pour mission de diffuser/servir de personnes ressources auprès de leurs collègues enseignants. Afin de leur donner les moyens d'accomplir leur mission, des temps de renforcements de leurs compétences se sont tenus. Ainsi, deux sessions de formation sur l'exploitation du logiciel OpenBoard, un outil open source permettant de créer des exercices interactifs en lien avec les métiers enseignés – ont été organisés pour 26 référents.

---

<sup>18</sup> Le CEM de Bwoga n'a pour le moment pas reçu comme prévu initialement le Kit Ideas Cube en raison des problèmes liés à son déménagement (cf. ci-dessus).

### 3. Ateliers de création d'exercices interactifs pour 12 métiers enseignés et sur l'entrepreneuriat



*Photo 6: Atelier de création d'exercices interactifs au CEM de Mugutu*

Chemin faisant, il a été observé qu'un nombre important de formateurs avaient un niveau de compétences trop faible en informatique pour aller à court terme vers la création d'exercices interactifs. Afin de ne pas les pénaliser dans l'introduction de ces modalités numériques dans leurs enseignements, il a été décidé de créer une base d'exercices avec Openboard pour 12 métiers enseignés au sein des centres ainsi que pour le module « entrepreneuriat ». C'est dans ce cadre que 2 sessions de productions se sont tenues avec comme particularité de combiner les référents numériques avec des formateurs techniques ayant une bonne maîtrise de leur métier pour créer ces exercices. Autrement dit, les référents numériques ont été mis, durant ces ateliers en posture d'accompagnateur des formateurs et ont ainsi pu être évalués et renforcés in situ dans leur mission de personne ressource. Lors de ces ateliers ce sont près de 80 exercices qui ont été créés et en fin d'année 2022, la base d'exercices interactifs s'élevait à 277, témoignant de fait de la réussite de l'activité.

### 4. Exploitation des vidéos en pédagogie

Afin d'assurer une utilisation optimale et durable des contenus vidéos auxquels les formateurs ont maintenant accès (via les IdeasCube ou encore YouTube dans les Salles Multimédias) et assoir de manière plus prégnante le lien entre pédagogie et outils digitaux, deux ateliers à destination des référents numériques et des Directeurs techniques (qui ont, pour rappel, comme mission de s'assurer de la qualité des enseignements dispensés dans leur centre) ont été organisés. Ce sont ainsi 46 personnes qui ont été renforcées sur des méthodes permettant d'exploiter de manière plus efficace les contenus visionnés et ainsi passer des « méthodes expositives » aux « méthodes actives. »

Le retour des participants sur cette formation met en évidence la nécessité de la diffuser dans l'avenir à l'ensemble des formateurs. En effet, l'exploitation pédagogique de ces vidéos reste relativement aisée en comparaison à d'autres outils et cela pourra permettre aux personnes les plus réfractaires à saisir l'importance de l'utilisation du numérique dans les enseignements.

## 5. Vidéothon

Le Vidéothon a été l'une des activités phares de l'axe « digitalisation ». Il consistait en une formation-action aux objectifs multiples :

- faire acquérir à certains formateurs/centres des compétences dans le tournage et le montage leur donnant ainsi la possibilité de créer leurs propres capsules vidéos pour leurs enseignements ou encore favoriser le développement certaines activités génératrices de revenus (UAP TIC) ;
- promouvoir l'Enseignement des Métiers qui pâtit d'une image négative ;
- créer des vidéos utilisables dans le dispositif d'orientation des futurs apprenants ;
- toucher à la sensibilisation sur l'égalité des genres au niveau des métiers.

Concrètement, cette activité avait pour finalité la création de 11 capsules vidéo répondant à la question « pourquoi avez-vous choisi votre métier? ». Pour parvenir à cela, les 11 formateurs sélectionnés en amont, ont dû suivre un parcours composé de 4 temps forts : 1 atelier de renforcement de capacités en storyboard et montage ; une journée de tournage dans leur centre ; 1 atelier de montage de leur vidéo ; et enfin un événement de type concours entre les capsules vidéo élaborées.

Lors de l'évènement final, le jury d'experts a primé 3 vidéos dans 3 catégories : meilleur scénario, meilleur montage et meilleure vidéo qui brise les stéréotypes du genre. Il est à noter que les gagnants ont reçu comme prix le matériel audiovisuel utilisé lors de la création de leur capsule (caméra, trépied, etc.).



*Photo 7: Remise du prix du meilleur scénario au CFP Gitega pour leur vidéo sur le métier de Transformation Agro-Alimentaire*

## **6. Accompagnement des CEM/CFP pour le développement des Centres de Ressources Multimédia (CRM)**

4 CEM bénéficient d'un CRM, des espaces multimédias créés pour favoriser leur attractivité et contribuer à leur autofinancement. Dans l'objectif d'exploitation et de développement des activités de ces CRM, en plus de l'accompagnement individuel ponctuel à distance, un atelier a été organisé à destination des directions des centres et du responsable du CRM – soit 12 personnes - afin de partager leurs pratiques, susciter des idées génératrices de revenus et profiter des expériences de leurs pairs.

A ce jour, les activités développées dans les CRM ont pris de l'ampleur ; elles consistent essentiellement en des cours informatiques à destination de la communauté, des secrétariats publics (lieu où l'on peut faire des impressions, des dépliants, des cartes de visites...) ou encore la location de salle/équipement de sonorisation. Un développement envisagé pour 2023 est de mettre davantage le focus sur les productions audio-vidéos comme activités génératrices, dans la lignée de l'expérience positive du Vidéothon.

### **B) Volet Communication pour le développement (C4D) et sensibilisation**

Au cours de l'année 2022, le projet ACFPT a renforcé sa communication à travers des activités de sensibilisation, de visibilité ainsi que les activités renforçant l'attractivité des centres partenaires du projet.

#### **1. C4D - Communication pour la valorisation de l'Enseignement des Métiers**

**Un atelier d'échanges sur la communication et la visibilité** des centres appuyés par le projet a été organisé à l'endroit des responsables des centres, des réflexions fructueuses portaient sur comment contribuer à l'amélioration de l'attractivité de l'enseignement des métiers ainsi que la promotion de leurs productions. A l'issue de cette réunion, plusieurs centres ont notamment créé des comptes Facebook pour renforcer l'attractivité et la visibilité de leurs centres.

Le projet ACFPT avec le MENRS et les centres partenaires ont organisé **des séances de sensibilisation** à l'endroit des leaders administratifs, religieux et des directeurs des écoles fondamentales environnant les centres dans toutes les provinces d'intervention sur la promotion et la valorisation de l'enseignement des métiers en mettant un accent particulier sur l'offre de formation disponible dans les centres et aux journées portes ouvertes. A l'issue de ces séances de sensibilisation des recommandations ont été émises sur l'organisation efficace des **journées portes ouvertes** et sur l'implication des administratifs dans la mobilisation autour des métiers de la communauté en général et des jeunes en particulier. Cette activité a permis d'aligner à la fois le timing (dans les 2 semaines avant la rentrée scolaire de septembre) et les objectifs des « Journées Portes Ouvertes » de tous les centres appuyés. Ceci a eu un effet certain sur l'augmentation du nombre d'inscription dans les CEM appuyés à la rentrée 2022-2023, même si parfois avec quelques effets négatifs (surpopulation dans certaines filières – cf. Output 1 et leçons apprises).

#### **2. Communication externe**

Le projet a exposé ses réalisations dans la **Journée de la Coopération** organisée par la Délégation de l'Union Européenne au Burundi le 10 juin 2022. Le stand du projet a reçu beaucoup de visiteurs qui ont été informés sur les différentes réalisations du projet.

**Une cérémonie officielle de lancement des conventions de subsides** a été organisée au CFP Muramvya le 26 août 2022. A cette occasion 15 centres appuyés se sont vu remettre leurs conventions de subsides, représentant un montant total de plus de 730.000 euros, en présence des représentants du MENRS et de l'Ambassadeur de Belgique au Burundi. Plusieurs médias ont été conviés à cette activité qui visait à renforcer et affirmer d'une part le partenariat entre le Royaume

de la Belgique et le Burundi, d'autre part montrer l'apport de la Belgique dans le secteur de l'Éducation plus particulièrement la formation technique et professionnelle.



*Photo 8: Cérémonie de lancement de 15 conventions de subsides avec les centres partenaires du projet (CFP Muramvya, août 2022).*

Parmi d'autres grandes réalisations au cours de cette année écoulée, **un film documentaire** sur le dispositif de chantiers-formation où 88 lauréats issus dans les filières BTP y ont travaillé et ont été accompagnés par des ouvriers qualifiés afin de renforcer leurs compétences professionnelles. Ce documentaire a été diffusé sur trois télévisions dont la RTNB, RTI et Mashariki TV.

A côté de ces activités, quatorze articles sur les réalisations du projet ont été publiés sur [open.enabel.be](http://open.enabel.be), et relayés sur les différents médias et réseaux sociaux (cf. [Annexe 10.6](#)).

### **3. Préparation d'un concours national des métiers (inspiré de Worldskills)**

Dans le but de renforcer la visibilité et l'attractivité des métiers au Burundi, le projet ACFPT souhaite s'inspirer du modèle WorldSkills International, dont l'objectif est de mettre en valeur les métiers techniques et manuels auprès des jeunes, de leurs parents, des enseignants, des formateurs et des entreprises par le biais de compétitions des métiers.

Le 5 octobre 2021, un Accord Cadre de Coopération (ACC) a été signé entre Enabel et WorldSkills Belgium (WSB). Cet accord formalise désormais une collaboration structurelle, non seulement en RD Congo où ont eu lieu les premières collaborations, mais potentiellement dans tous les pays où Enabel est implanté. L'objectif est de collaborer sur les questions touchant au secteur de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle et, en particulier, au développement du concept WorldSkills.

C'est dans ce cadre qu'une mission d'étude de faisabilité d'une première compétition des métiers au Burundi a été réalisée par deux experts de WorldSkills Belgium du 29/5/2022 au 12/06/2022. Cette mission a notamment émis les constats et recommandations suivantes :

- nécessité de penser les compétitions comme un programme pérenne/annuel avec un ancrage local (CFCIB) ;

- ouvrir les compétitions à tous les jeunes et non seulement ceux issus des centres appuyés par le projet (sur base de présélections) ;
- validation de 8 à 9 métiers au maximum ;
- avis positif sur le lieu envisagé (CFPP Nyakabiga) ;
- point négatif sur la connaissance du Français par les apprenants et formateurs ;
- propositions des prochaines étapes.

Dans cette perspective de préparation et d'apprentissage, une délégation burundaise (composée du DGFTPM, du représentant de la CFCIB, du Directeur du CFPP Nyakabiga, et de 2 personnes de l'équipe ACFPT) s'est rendue, du 13 au 20 novembre 2022, en Belgique pour assister aux Startech's days (Compétition des métiers organisée par WSB) et profiter de l'échange d'expérience avec d'autres pays déjà actifs sur les compétitions de métiers, notamment l'Uganda, la RDC et la Palestine. La délégation a pu apprendre à partir de l'expérience des autres pays afin de mieux organiser une compétition des métiers au Burundi en 2023.

Ceci a permis de mettre en place une note de cadrage des compétitions, de définir la liste des métiers qui feront objet des compétitions, de localiser le lieu des compétitions, de lancer l'adhésion des centres appuyés par le projet (choix de 3 métiers pour les compétitions), d'impliquer le secteur privé et la direction générale de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle et métiers.

## 4 Suivi budgétaire

Les dépenses de l'année 2022 se sont élevées à **3.155.013 €**, ce qui donne une dépense totale de 11.331.566 € et un taux d'exécution du projet ACFPT de **75 %** à fin 2022.

ACFPT (BDI1307811)			Budget Total (EUR)	Dépenses 2016 & 2017	Dépenses 2018	Dépenses 2019	Dépenses 2020	Dépenses 2021	Dépenses 2022	TOTAL Dépenses	Solde
OS: L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée			12 734 250	870 115	2 093 300	1 184 144	1 205 011	1 348 500	2 695 500	9 396 710	3 337 566
<b>A</b>	<b>01</b>	<b>Résultat 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage sont renforcées</b>	<b>3 039 000</b>	<b>375 483</b>	<b>501 864</b>	<b>381 517</b>	<b>291 942</b>	<b>323 894</b>	<b>428 960</b>	<b>2 303 659</b>	<b>735 341</b>
A	01	01 Identifier les priorités d'appui	0	0	248 458	165 808	0	0	11	414 277	-414 277
A	01	02 Implémenter un plan de mise en oeuvre pour les priorités identifiées	0	0	0	0	0	115	0	115	-115
A	01	03 Faciliter l'amélioration du pilotage par un accompagnement de qualité de longue durée	1 201 000	317 060	0	0	86 317	113 022	130 871	647 271	553 729
A	01	04 Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages (et par la mise en oeuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec	180 000	5 651	27 509	15 723	36 021	32 478	44 124	161 506	18 494
A	01	05 Mettre en oeuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats (incl. PGS)	169 000	20 355	95 351	1 008	865	1 873	68 286	187 737	-18 737
A	01	06 Assurer la mise en oeuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec l'ensemble des parties prenantes	12 000	914	3 558	0	0	0	0	4 472	7 528
A	01	07 Mettre en oeuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides au bénéfice de l'amélioration de la qualité des formations (et de l'amélioration du fonctionnement de centres, l'insertion socioprofessionnelle, et l'entretien - maintenance du patrimoine)	978 000	31 504	121 774	93 549	99 028	155 023	135 337	636 215	341 785
A	01	08 Le concept de double vacation est développé et instauré	20 000	0	5 213	9 005	0	0	0	14 219	5 781
A	01	09 Mettre en oeuvre la stratégie d'autonomisation des Centres de mise en oeuvre dans les PS/PAO : développement des UAP (incl. développement de produits innovants)	454 000	0	0	96 423	69 711	20 729	50 314	237 178	216 822
A	01	10 Stimuler les apprentissages inter-écoles sur des thématiques spécifiques et les synergies avec les autres interventions	25 000	0	0	0	0	654	17	671	24 329
<b>A</b>	<b>02</b>	<b>Résultat 2: La qualité de la formation et la performance sont améliorées</b>	<b>1 624 000</b>	<b>86 032</b>	<b>314 045</b>	<b>176 850</b>	<b>95 193</b>	<b>206 458</b>	<b>378 250</b>	<b>1 256 829</b>	<b>367 171</b>
A	02	01 Opérationnaliser une approche intégrée	0	406	0	0	0	0	0	406	-406
A	02	02 Appuyer et renforcer le CDCTP pour réaliser une formation continue	0	0	-3	0	0	0	0	-3	3
A	02	03 Introduire et tester une adaptation flexible de l'offre modulaire (développement de modules de spécialisation)	0	3	0	0	0	0	0	3	-3

ACFPT (BDI1307811)				Budget Total (EUR)	Dépenses 2016 & 2017	Dépenses 2018	Dépenses 2019	Dépenses 2020	Dépenses 2021	Dépenses 2022	TOTAL Dépenses	Solde
OS: L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée				12 734 250	870 115	2 093 300	1 184 177	1 205 017	1 348 500	2 695 500	9 396 740	3 337 500
A	02	04	Pour chaque filière, appuyer un des 'centres exemplaires' pour assumer le rôle des 'centres de référence'	15 000	0	0	0	0	22 596	2 037	24 633	-9 633
A	02	05	Mettre en place un dispositif d'accompagnement rapproché au bénéfice des CEM	790 000	82 818	61 990	73 290	86 894	144 859	162 883	612 734	177 266
A	02	06	Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités pédagogiques des formateurs	471 000	2 777	178 265	22 550	3 411	33 218	130 228	370 449	100 551
A	02	07	Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation, renforcer les capacités techniques des formateurs	315 000	29	73 793	52 048	2 417	5 786	79 142	213 214	101 786
A	02	08	Intégrer des approches innovantes dans la mise œuvre de l'offre de formation relative aux filières prioritaires	33 000	0	0	28 963	2 471	0	0	31 434	1 566
A	02	09	Appuyer le processus d'orientation	0						3 960	3 960	-3 960
A	03	<b>Résultat 3: Différents mécanismes et modèles d'insertion sont développés, testés et appropriés</b>		<b>1 885 000</b>	<b>108 169</b>	<b>281 079</b>	<b>250 128</b>	<b>95 403</b>	<b>302 651</b>	<b>323 401</b>	<b>1 360 832</b>	<b>524 168</b>
A	03	01	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire	27 000	26 792	0	0	0	0	0	26 792	208
A	03	02	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire	220 500	33 726	96 294	69 048	1 538	349	108	201 062	19 438
A	03	03	Appuyer la diffusion et l'institutionnalisation des bonnes pratiques d'insertion	0	271	186	0	0	26	0	483	-483
A	03	04	Appuyer le développement de capacités d'entreprenariat (et stimuler l'employabilité des lauréats)	507 500	7 207	35 075	4 791	40 947	113 684	119 121	320 824	186 676
A	03	05	Appuyer les partenariats public-privé et public-public	0	0	0	0	141	70	0	212	-212
A	03	06	Accompagner le développement des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire	507 000	33 404	129 868	155 605	41 951	53 544	62 224	476 597	30 403
A	03	07	Appuyer la diffusion et la mise en place des bonnes pratiques d'insertion (incl. affiner et capitaliser le mécanisme du leasing)	233 000	6 768	19 656	20 685	10 331	46 320	34 750	138 510	94 490
A	03	08	Renforcer le partenariat public-privé et avec le secteur privé (en particulier avec le consortium de 5 chambres de la CFCIB)	390 000	0	0	0	495	88 658	107 198	196 351	193 649

ACFPT (BDI1307811)			Budget Total (EUR)	Dépenses 2016 & 2017	Dépenses 2018	Dépenses 2019	Dépenses 2020	Dépenses 2021	Dépenses 2022	TOTAL Dépenses	Solde
		OS: L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée	12 734 255	870 145	2 093 300	1 184 100	1 205 010	1 348 500	2 695 500	9 396 740	3 337 500
<b>A</b>	<b>04</b>	<b>Résultat 4: La capacité d'accueil des CEM, CFP et écoles techniques est améliorée dans les communes ciblées</b>	<b>5 395 750</b>	<b>300 430</b>	<b>996 378</b>	<b>375 626</b>	<b>701 760</b>	<b>402 620</b>	<b>1 143 526</b>	<b>3 920 341</b>	<b>1 475 409</b>
A	04	01 Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (y inclus expertises infrastructure)	584 000	217 265	173 881	181 733	123 778	0	0	696 657	-112 657
A	04	02 Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (équipement) (et en eau)	0	0	0	0	0	-282	6	-276	276
A	04	03 Les expériences positives en infrastructures et énergies sont traduites sous forme de normes, standards et plans types	0	0	0	0	0	63	0	63	-63
A	04	04 L'aménagement et la maintenance des infrastructures et équipements des CEM/CFP/ET ciblés sont appuyés	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A	04	05 Le concept de double vacation est développé et instauré	0	0	0	0	0	109	0	109	-109
A	04	06 Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés	3 444 750	81 339	746 049	156 700	488 331	149 814	432 371	2 054 605	1 390 145
A	04	07 L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.	230 000	1 826	76 448	37 192	14 023	41 429	17 662	188 581	41 419
A	04	08 Fournir les équipements complémentaires HSE dans les ateliers à risque	60 000	0	0	0	0	0	82	82	59 918
A	04	09 Evaluer et réaliser davantage de chantiers formations en faveur des centres ciblés	247 000	0	0	0	0	22 226	467 247	489 473	-242 473
A	04	10 Assistance technique Infrastructures et équipements	680 000	0	0	0	75 629	189 261	226 158	491 047	188 953
A	04	11 Mener des projets d'amélioration environnementale	150 000							0	150 000
<b>A</b>	<b>05</b>	<b>Résultat 5: L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la stimulation d'une culture basée sur les résultats</b>	<b>790 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20 716</b>	<b>112 972</b>	<b>421 400</b>	<b>555 088</b>	<b>235 412</b>
A	05	01 Assurer la connectivité internet dans les CEM (prise en charge dégressive)	121 500	0	0	0	19 475	35 805	41 352	96 632	24 868
A	05	02 Optimiser l'utilisation des salles multimédias et CRM	245 000	0	0	0	694	21 137	153 880	175 711	69 289
A	05	03 Enrichir les contenus de formation à l'aide des NTICE (Koombooks, VPI, Capsules vidéos, Plate-forme)	115 000	0	0	0	87	11 910	119 470	131 467	-16 467
A	05	04 Organiser des concours pour apprenants et lauréats (meilleurs produits + meilleur projet d'insertion)	80 000	0	0	0	0	13 461	58 512	71 973	8 027
A	05	05 Renforcer la communication (genre, entrepreneuriat féminin, environnement, portes ouvertes, foires, capitalisation)	199 000	0	0	0	74	18 920	47 991	66 985	132 015
A	05	06 Intégrer l'approche genre dans les centres de formation et encourager la mixité dans les filières	30 000	0	0	0	387	11 738	195	12 320	17 680

ACFPT (BDI1307811)		Budget Total (EUR)	Dépenses 2016 & 2017	Dépenses 2018	Dépenses 2019	Dépenses 2020	Dépenses 2021	Dépenses 2022	TOTAL Dépenses	Solde
<b>X</b>	<b>Réserve budgétaire</b>	20 000	0	0	0	0	0	0	0	20 000
<b>X 01</b>	<b>Réserve budgétaire</b>	20 000	0	0	0	0	0	0	0	20 000
X 01 01	Réserve budgétaire COGESTION	0				0	0	0	0	0
X 01 01	Réserve budgétaire REGIE	20 000				0	0	0	0	20 000
<b>Z</b>	<b>Moyens généraux</b>	2 345 750	200 600	351 360	227 519	271 878	423 985	459 476	1 934 817	410 933
<b>Z 01</b>	<b>Frais de personnel</b>	1 573 000	78 460	180 903	217 379	206 142	283 344	319 594	1 285 822	287 178
Z 01 01	Assistant Technique International (Coordination)	735 000	2 303	74 175	54 244	106 756	155 344	170 163	562 985	172 015
Z 01 02	Directeur national	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Z 01 03	Equipe finance et administration	838 000	75 309	106 728	163 134	99 386	128 000	148 664	721 222	116 778
Z 01 04	Equipe technique	0	0	0	0	0	0	36	36	-36
Z 01 05	Autres frais de personnel	0	848	0	0	0	0	731	1 579	-1 579
<b>Z 02</b>	<b>Equipement</b>	134 000	29 772	1 643	998	1 308	24 970	7 491	66 183	67 817
Z 02 01	Véhicules	94 000	27 929	0	0	0	0	0	27 929	66 071
Z 02 02	Equipement IT	40 000	1 844	1 643	998	1 308	24 970	7 491	38 254	1 746
Z 02 03	Autres Equipements							0	0	0
<b>Z 03</b>	<b>Frais de fonctionnement</b>	512 250	76 473	167 179	-15 435	59 302	100 185	71 670	459 373	52 877
Z 03 01	Services et frais de maintenance	10 450	3 347	1 227	2 168	1 899	9 533	1 641	19 815	-9 365
Z 03 02	Frais de fonctionnement des véhicules	165 400	11 700	28 430	22 878	9 961	10 973	15 980	99 922	65 478
Z 03 03	Télécommunications	34 200	1 172	8 664	7 060	3 769	5 986	10 374	37 025	-2 825
Z 03 04	Fournitures et fonctionnement bureau	38 550	1 416	7 283	8 047	11 818	10 870	20 978	60 414	-21 864
Z 03 05	Mission unité de gestion du projet	60 000	1 638	12 721	5 320	2 564	965	2 233	25 442	34 558
Z 03 06	Formation	15 600	1 025	3 396	96	4 256	4 356	1 164	14 294	1 306
Z 03 07	Frais financiers	12 000	1 089	2 286	2 502	2 548	193	2 211	10 829	1 171
Z 03 08	TVA à récupérer	0	10 290	77 752	-90 216	48	8	0	-2 118	2 118
Z 03 09	Loyers - Electricité - Eau	134 550	28 285	25 420	18 754	22 438	57 300	17 089	169 285	-34 735
Z 03 10	ERP CTB	41 500	16 510	0	7 955	0	0	0	24 465	17 035
<b>Z 04</b>	<b>Audit, Suivi et Evaluation</b>	126 500	15 581	1 449	19 414	1 267	0	34 437	72 148	54 352
Z 04 01	Frais de suivi et évaluation	75 000	14 729	28	0	0	0	32 812	47 569	27 431
Z 04 02	Audit	35 000	852	0	17 505	0	0	0	18 357	16 643
Z 04 03	Backstopping	16 500	0	1 420	1 910	1 267	0	1 625	6 221	10 279
Z 04	Conversion rate adjustment	0	314	186	5 163	3 859	15 486	26 284	51 292	-51 292
<b>TOTAL intervention</b>		<b>15 100 000</b>	<b>1 070 715</b>	<b>2 444 726</b>	<b>1 411 640</b>	<b>1 476 892</b>	<b>1 772 581</b>	<b>3 155 013</b>	<b>11 331 566</b>	<b>3 768 434</b>

75%

## 5 Risques et problèmes

Nous voulons ici évoquer les problèmes majeurs auquel l'intervention a dû faire face en 2022.

### Déménagement/expropriation du CEM Bwoga :

A partir du mois d'avril 2022, alors que le projet avait attribué et allait démarrer des travaux de construction complémentaires au CEM Bwoga (construction d'un atelier de soudure et la réhabilitation du bloc de classes de couture), il a été informé de l'interdiction de construire par les autorités de la province en raison du projet d'extension du palais présidentiel de Gitega étant le voisin direct du CEM Bwoga. Un nouveau et récent plan d'urbanisme de la ville avait prévu cette extension, mais ce plan n'était pas encore largement diffusé/connu des différents intervenants.

Une première conséquence immédiate a été la résiliation partielle du marché de construction (lot concernant le site de Bwoga), incluant une négociation et le paiement d'indemnités à l'entreprise attributaire.

A la question de savoir s'il fallait ou non poursuivre l'appui (notamment en termes de subside) au centre, de nombreuses démarches ont été entreprises par le projet pour comprendre le timing et les effets d'une future expropriation du CEM. Les autorités provinciales étaient très rassurantes sur le fait que le déménagement du centre ne serait pas forcé tant qu'une solution viable n'était pas trouvée, et qu'il était fort probable que cette situation perdure au-delà de la prochaine année scolaire 2022-23. C'est ainsi que le projet a conclu une convention de subside avec le centre, étant jusque-là un centre en évolution constante et avec un nombre d'effectifs important.

Brusquement, le déménagement a été forcé quelques semaines avant la rentrée de septembre 2022, avec une décision de déménagement rapide vers le Centre de Formation Artisanale (CFA) Gitega, qui était moribond au niveau de son fonctionnement mais disposait d'infrastructures, bien que vétustes. Comme expliqué au Chapitre « Outcome », une campagne de recrutement très active dans l'environnement de ce nouveau site a eu un effet inattendu à savoir une augmentation drastique du nombre d'apprenants passant de 228 à 350. Le projet a alors entamé plusieurs discussions avec le centre pour gérer au mieux les risques/problèmes des conditions d'enseignement résultant de la double contrainte de déménagement vers un site moins adapté et par la gestion d'effectifs excédentaires dans plusieurs filières.

Au niveau des pertes financières et matérielles, on peut estimer à 35.000 EUR la perte sur les travaux non-réalisés (études et indemnisation) et à environ 160.000 EUR la valeur des constructions réalisées les années précédentes par le projet sur ce site. Les différents équipements étant récupérés pour le nouveau site, ils ne sont pas perdus, si ce n'est que le projet devra éventuellement consentir des frais de déménagement/réinstallation du système d'énergie photovoltaïque.

### Problème de fourniture électrique au CEM Gitaba :

Le CEM Gitaba s'est retrouvé sans électricité du réseau depuis octobre 2022 en raison d'une panne du transformateur de la localité. Par le passé le projet AFPT/ACFPT a déjà dû consentir à l'achat de 3 transformateurs pour des cas similaires (à Mugerema, Mugutu et Rumonge) vu les délais et l'incertitude du remplacement par la société nationale d'électricité REGIDESO, et considérant que l'électricité est bien sûr l'élément fondamental d'une centre de formation professionnelle. Toutefois, avec la fin du projet approchant et la réalité budgétaire, le projet ne pourra pas subvenir à ce besoin cette fois-ci, les actions se limitant au lobbying « politique » aux côtés du centre pour plaider pour ce remplacement. Au moment du rapport, cette situation n'est toujours pas réglée et compromet évidemment la fonctionnalité des différentes filières de formation du centre qui nécessitent l'électricité. L'impact est évidemment directement néfaste voire rend impossible la majorité des enseignements à dispenser.

## 6 Synergies et complémentarités

### 6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

Bien que n'étant pas conçu sous la forme d'un portefeuille pays, l'intervention ACFPT a établi quelques synergies avec une autre intervention du programme de coopération belgo-burundais, à savoir avec le programme PAIOSA 3 (secteur Agriculture).

En 2021, le projet ACFPT avait profité de l'intervention du PAIOSA dans le cadre d'une formation de 5 jours sur la nutrition et les pratiques alimentaires, qu'ont pu suivre 10 formateurs issus de 5 centres ayant la filière TAA. La formation était centrée en particulier sur la transformation du soja et de la patate douce (produits vivriers très essentiels et utiles pour la santé des groupes de personnes vulnérables). Ils ont appris le procédé de fabrication du lait, des beignets, de la viande végétale (Tofu) avec la farine du soja et la bouillie à base des patates douces. Ainsi les centres concernés étaient en mesure de valoriser ces compétences, soit dans les formations en TAA soit à travers les UA2P car le matériel de travail est déjà disponible dans les centres et les matières premières sont faciles à trouver localement.

En 2022, un suivi été fait pour voir comment les bénéficiaires de cette formation ont été valorisés par les formateurs en TAA des centres appuyés. Des témoignages (comme le suivant recueilli à Rumonge) montrent que la synergie a été très bénéfique : *“Les formations reçues dans le cadre de la synergie entre le projet PAIOSA et ACFPT ont commencé à avoir un impact positif tant au niveau de notre centre qu'au niveau de la population environnante. En effet, une coopérative dénommée COMOJERU vient de commencer ces activités relatives à la transformation du soja en lait ; croquettes, tofu ; la transformation de la patate douce et du maïs en farine et produits de boulangerie pâtisserie. De ce fait, les producteurs de ces matières premières commencent à savourer les bons prix de leurs produits, nos lauréats trouvent facilement des projets à réaliser sans oublier la diminution des matières premières importées ce qui revêt un caractère économique positif.”*

### 6.2 Avec les projets pour tiers

En octobre 2020, a démarré le programme “EU digital solutions to strengthen the resilience of education and health systems to COVID-19 in the Eastern, Southern Africa and Indian Ocean Region (ResiCoDi)”. Ce programme mis en œuvre par Enabel et la GIZ vise à renforcer la résilience des systèmes d'Education et de Santé par des solutions de digitalisation. Pour Enabel, l'action repose sur les projets bilatéraux existants dans le secteur Santé d'une part, et dans la Formation Professionnelle d'autre part, et cela sur 3 pays (RDC, Rwanda et Burundi). L'optique est de pouvoir valoriser, mettre à l'échelle, étendre certaines réalisations dans le domaine de la digitalisation qui constituent des atouts pour la continuité des services d'Education et de Santé dans une situation de confinement causée par la pandémie. Ainsi, le volet formation professionnelle au Burundi est mis en œuvre par l'équipe ACFPT (avec affectation des coûts séparée).

En mettant en œuvre les 2 interventions, la complémentarité est recherchée pour augmenter l'impact des activités respectives en renforcement ou création de nouvelles filières TIC/Bureautique, aménagement de salles multimédias et installation de bibliothèques numériques, renforcement de capacités pour les formateurs en TIC et non-TIC. Ainsi :

- 9 nouvelles filières « agent opérateur en bureautique » ont été créées (dont 5 dans des centres appuyés par ACFPT) et 18 formateurs ont été affectés pour dispenser l'enseignement de ce métier ;
- 20 formateurs TIC/Bureautique ont été renforcés dans leur compétences informatiques pour un total de 5 semaines dans un organisme de formation spécialisé (14 formateurs des centres appuyés par ACFPT et 6 pour les autres CEM/CFP appuyés uniquement par RESICODI) ;
- 96 formateurs des filières non-informatiques ont été formés sur les outils bureautiques de base (pour les 5 centres uniquement accompagnés par RESICODI) ;
- 8 bibliothèques numériques IdeasCube (dont le contenu a été enrichi notamment par 64 vidéos en Kirundi créées dans le cadre de la CSub avec ACFPT) sont présentes dans les centres, et les

- formateurs sont formés à leur exploitation (4 pour des centres uniquement appuyés par RESICODI et 4 pour des CEM soutenus par ACFPT) ;
- 8 Salles Multimédias sont aménagées, équipées en équipement informatiques et en mobilier et ont accès à une connexion internet (5 sur financement de RESICODI et 3 sur financement d'ACFPT) ;
- 5 salles de formation de la filière « Agent Opérateur en Bureautique » (des centres appuyés uniquement par RESICODI) sont dotées d'équipements informatiques et de mobilier.

Les 2 interventions sont donc complémentaires et se renforcent l'une l'autre pour les centres de formation bénéficiaires. En effet, d'une part, l'appui spécifique en digitalisation est difficile sans un appui plus global aux centres que permet ACFPT et, d'autre part, l'intervention RESICODI permet de dégager des moyens pour augmenter l'impact, tout en ajoutant une expertise spécifique en digitalisation.

### 6.3 Autres synergies et complémentarités

Au cours de l'année 2022, le projet ACFPT a conclu pas moins de 5 partenariats stratégiques avec d'autres acteurs créant des synergies et complémentarités:

- 1) Protocole d'entente tripartite entre ACFPT, le CFP Kanyosha, et l'entreprise « **AMA Construction Burundi** » (conclu le 10/02/2022) :

L'entreprise AMA Construction est une société d'origine tunisienne qui est en train de réaliser les plus grands chantiers de Bujumbura (tels que la nouvelle Banque de la République du Burundi, le nouveau siège de l'Office Burundais des Recettes, et un complexe commercial de la Bancobu). L'accord conclu avec ACFPT et le CFP Kanyosha a identifié et sélectionné 34 lauréats des filières électricité et plomberie de ce centre qui ont d'abord reçu une formation complémentaire. 20 d'entre eux ont démarré leur stage de 3 mois sur les chantiers de AMA avec une perspective d'emploi direct à l'issue de leur stage.

- 2) Protocole d'entente entre ACFPT et le projet « **Akazi Keza** » de l'ONG néerlandaise **Spark** (conclu le 27/05/2022) :

Dans la lignée du premier partenariat réalisé avec succès entre les 2 projets à Rumonge en 2021, l'accord conclu avec ACFPT s'est concentré sur une action similaire à Gitega au bénéfice de 125 lauréats issus des 3 centres appuyés par ACFPT dans la province (le CFP Gitega, CEM Bwoga, et CEM Mugutu). Ainsi, les 125 lauréats ont reçu une courte formation intense sur l'entrepreneuriat, et ont ensuite participé à un concours de business plan. Au final, 19 coopératives ont été récompensées avec des équipements (fournis par ACFPT) pour démarrer leur activité. Ces coopératives continuent d'être accompagnées pour leur développement.

- 3) Protocole d'entente entre ACFPT et « **Higherlife Foundation Burundi** » (conclu le 22/06/2022) :

Cette fondation, liée au groupe de télécommunication Econet-Leo a pour mission d'investir dans le capital humain et œuvre notamment dans l'amélioration de l'éducation en offrant des formations en informatique. L'accord conclu a permis de former près de 300 formateurs (des filières non-informatiques) des différents centres appuyés sur une mise à niveau d'une semaine en informatique renforçant leur compétences et l'exploitation de la SMM mise à disposition par le projet.

4) Protocole d'entente entre Enabel et le projet PROECCO de l'organisation suisse **Skat Consulting Ltd.** (conclu le 17/10/2022) :

Le projet ACFPT collabore depuis plusieurs années avec l'organisation Skat dans la promotion de la brique moderne, au travers de chantiers et renforcement de capacités sous plusieurs modalités (cf. rapports annuels antérieurs). Le projet ACFPT a facilité la conclusion d'un accord plus global entre Skat et Enabel Burundi afin que la collaboration soit étendue aux autres projets de Enabel dans les secteurs de la Santé et de l'Agriculture notamment. Concrètement 12 chantiers de construction ont été identifiés au travers des différents projets pour la période 2022-23, dans lesquels la technologie de la brique moderne « row lock bond » pourra être utilisée et les différents intervenants (architectes, ingénieurs, ouvriers) seront formés et/ou accompagnés. De manière plus générale, le protocole vise à soutenir la production des matériaux de construction écologique, transférer les compétences techniques, capitaliser les expériences et promouvoir le travail décent dans le secteur de la construction.

5) Accord spécifique de Coopération, entre Enabel/ACFPT et l'organisation « **WorldSkills Belgium (WSB)** » (conclu le 4/05/2022) :

Sur base de l'Accord-Cadre de Coopération existant entre Enabel et l'asbl WorldSkills Belgium, et des expériences positives réalisées entre les deux organisations en RD Congo, le projet ACFPT a fait appel à WSB pour une première mission d'identification et de conseil pour l'organisation d'un premier concours national des métiers au Burundi en 2023 basé sur le modèle de Worldskills International. La mission réalisée au mois de juin 2022 a émis une série de recommandations utiles pour les prochaines étapes du montage de la compétition (cf. supra, Output 5).

## 7 Thèmes transversaux

### 7.1 Environnement et changement climatique

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

### 7.2 Genre

Le suivi des genres est pris en compte et suivi dans les activités de formation, en favorisant le respect des conditions particulières des filles, étant entendu que le choix des filières de formation est souvent très typé selon le genre (cf. supra, chapitre sur l'Outcome).

La dimension genre a été prise en compte dans différentes activités du projet. C'est ainsi par exemple le cas avec l'évènement final du concours « Vidéothon » qui incluait le prix de « meilleure vidéo cassant les stéréotypes de genre » remis par des membres d'une association locale travaillant spécifiquement sur cette thématique.

Dans la même logique, le projet a mis en avant cette thématique lors de l'atelier autour de la sélection des futurs apprenants pour encourager les centres à, en plus de respecter le choix des jeunes dans la profession qu'ils souhaitent apprendre, casser les stéréotypes de genre liés aux emplois et rendre ainsi plus attractifs des métiers identifiés comme typiquement féminin ou masculin.

### 7.3 Digitalisation

Depuis 2017 et la réorientation du projet, la digitalisation est un axe transversal touchant les autres domaines de résultat (tout en ayant également des activités spécifiques dans le Résultat 5 « Attractivité par la digitalisation »). Ainsi, par exemple, l'axe « Pilotage » est concerné avec notamment l'existence du Progiciel de Gestion Scolaire qui a été amélioré en cette année 2022 et pour lequel un travail favorisant son exploitation par les centres est à l'œuvre. Il est de même pour l'axe « Qualité » et la présence de bibliothèques numériques – les Ideas Cube – disposant de contenus adaptés au contexte ou encore l'existence de référents numériques dans chaque centre, qui permettent tous deux de favoriser l'utilisation du digital dans les enseignements, utilisation rendu également possible grâce à l'existence d'espaces multimédias (SMM et CRM) créés/aménagés par l'axe « Infrastructures et équipements ».

### 7.4 Travail décent

Les formations données dans les CEM/CFP doivent préparer les jeunes à des emplois décents. En 2020, la finalisation du cours transversal en hygiène et sécurité, comprenant un module général et un module adapté aux différents risques des différentes filières (exemple : risques d'hygiène pour les métiers de TAA, risques de sécurité pour les ateliers à risque/disposant de matériel lourd) donnait de premières bases de la prévention aux différents risques et accidents du travail.

En 2022, le projet a préparé des activités majeures pour renforcer les mesures HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) dans les centres appuyés. Ainsi tous les centres ont reçu des équipements EPI en fin d'année et un marché de services a été attribué pour les accompagner en 2023 à élaborer et mettre en œuvre un plan HSE dans chaque établissement (cf. Output 4).

## 8 Leçons apprises

### 8.1 Les succès

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

Déjà dans les rapports précédents, les avantages du mécanisme de leasing comme outil favorisant l'insertion des lauréats sur le marché du travail avaient été soulignés. Ce mécanisme implique un suivi-accompagnement de la cellule insertion du centre tout au long de la période, et en signant le contrat, le lauréat (ou les lauréats solidairement ou le couple lauréat-artisan) est responsabilisé dès le départ (les lauréats non réellement motivés par le développement de leur activité génératrice de revenus ne s'engagent alors pas dans la démarche). Le suivi des remboursements implique un suivi de l'activité, et est donc responsabilisant pour les deux parties (le centre et le bénéficiaire). Il est à noter cette année que l'attrait des lauréats vis-à-vis du mécanisme leasing est conforté par le fait que la condition supplémentaire d'un paiement de 40% de la valeur de l'équipement au démarrage n'a pas freiné les lauréats retenus.

#### **Le succès de l'événement « Videothon » et l'effet dynamique du mode compétitif**

Malgré les nombreux investissements matériels et humains dans les centres de formation, le projet doit fréquemment lutter contre une certaine passivité d'une partie du personnel (cela a été également relevé et documenté dans l'évaluation externe faite cette année 2022) ; cette situation étant en partie liée aux conditions et statut des fonctionnaires au Burundi. L'expérience du Videothon combinant des sessions de renforcement, de mise en pratique et avec un élément de compétition s'est révélé comme un succès pouvant favoriser le volontariat et pouvant dynamiser les activités et contribuer à l'autonomie des centres. En effet, les CEM/CFP se sont beaucoup investis dans cette activité sans que l'équipe projet n'ait à dépenser trop d'énergie de mobilisation. Cette logique apparaît comme prometteuse pour l'organisation d'une compétition nationale des métiers en 2023.

#### **La mobilisation appropriée et efficace des « Coachs pédagogiques » issus du MENRS**

Mobiliser des membres des services techniques du Ministère contribue en toute logique aux activités du projet et l'atteinte de son objectif global. Plus particulièrement, les « coachs pédagogiques » (sélectionnés de façon conjointe par le Ministère et Enabel sur base de termes de références) qui, par leurs missions, ont pu constater des réalités du terrain et alimenter en informations leurs directions, voir faire du plaidoyer, ont montré au cours de cette année une réelle plus-value et une efficacité dans le renforcement de la qualité des formations. Par ailleurs, cela rend plus facile le transfert d'outils créés par le projet au bénéfice du Ministère et donc potentiellement de l'ensemble des autres centres du pays (exemple de la grille d'observation élaborée conjointement avec le projet et retenue désormais comme outil au niveau du Ministère).

#### **L'intérêt/succès des filières-métiers combinées**

Depuis quelques années, le projet ACFPT avait remarqué que dans certains métiers le contenu de formation était faible par rapport au temps scolaire alloué (1 année scolaire), et qu'il en résultait donc une faible attractivité et un taux d'abandon plus élevé, les apprenants ayant tendance à s'ennuyer une fois toute la matière enseignée. Ne pouvant agir sur la durée/le calendrier scolaire, le projet a dès lors introduit au travers des nouvelles conventions de subside pour les centres une possibilité de pouvoir pour un même groupe d'apprenants cumuler l'enseignement de 2 métiers au cours de l'année (Maçonnerie et plomberie ; Agriculture et Elevage ; Serveur et commis de cuisine ; TAA boulangerie et TAA fruits et légumes). En permettant de combiner deux métiers, il est attendu qu'à la fois le taux d'abandon diminue mais également que le lauréat soit mieux armé face au marché du travail et donc que le taux d'insertion s'améliore. S'il est encore trop tôt pour mesurer les effets en termes de réduction d'abandon et d'augmentation de compétences, on peut déjà noter que les centres ont été intéressés par cette formule et que les apprenants ont répondu présent. Il faut noter que plusieurs centres pratiquaient déjà cet « enseignement combiné » et pour eux il

s'agissait donc de régularisation, alors que d'autres ont profité de cette possibilité ; le cas le plus fréquent étant l'ajout de la formation en plomberie à la formation de base en maçonnerie qui était en déclin. Il convient toutefois, au-delà de l'intérêt, de pouvoir suivre les modalités de cet enseignement combiné pour s'assurer de conserver une certaine qualité.

## **8.2 Les défis**

### **Gérer/limiter la surpopulation dans certaines filières pour garantir la qualité de l'enseignement**

L'année 2022 a vu une forte augmentation des effectifs dans les centres appuyés. Cette forte augmentation a été la résultante d'actions du projet (alignement et harmonisation des journées portes ouvertes, ouverture de nouvelles filières, filières combinées) et d'actions du contexte (limitation de la possibilité de redoubler en dernière année du fondamental). Dans certains cas l'effet a été bénéfique (quand les augmentations d'effectifs ont eu lieu dans les filières-métiers qui étaient en sous-effectifs), par contre, l'effet était négatif dans d'autres cas (surpopulation dans des filières déjà fort peuplées comme la couture et la mécanique-auto) avec un risque accru sur la qualité de l'enseignement. Si le mécanisme du subside a été un instrument pour dialoguer, chercher des solutions et gérer certaines situations, à l'avenir davantage d'attention doit être portée sur le nombre maximum d'apprenants par filière. A cet égard, plusieurs cas d'injonctions politiques ou administratives de ne pas limiter les inscriptions ont été recensées traduisant la volonté politique d'augmenter les effectifs de la Formation Professionnelle et des CEM en particulier. Il y a donc un travail de sensibilisation à faire à plusieurs niveaux sur cette question.

### **Ouverture de filières sans avoir l'ensemble des prérequis**

Le projet a aussi dû constater lors de la rentrée 2022-2023 l'ouverture de filières dans les centres appuyés sans que le centre ait les pré-requis pour mener à bien l'enseignement (que ce soit au niveau des infrastructures, équipements, consommables, compétences). Considérant jusqu'ici la stratégie de développement de chaque centre comme un fil conducteur (élaboration et soutien de plans stratégiques), ces ouvertures non-préparées comporte le risque de dilution de l'appui du projet et amène des problèmes de qualité voire de réputation du centre de formation. Il faut toutefois noter que ces cas sont davantage une généralité dans le pays (on ouvre des filières de formation sur base de l'affectation d'un formateur, et on recherche les moyens de fonctionnement ensuite, au fur et à mesure).

Dans le même ordre d'idées, comme l'a mis en exergue l'évaluation à mi-parcours du projet, il est essentiel de garder à l'esprit que le projet n'a pas de levier sur des variables essentielles (choix des Ressources Humaines, profils des apprenants...) et que par conséquent, sans une collaboration étroite et volontaire de la part du MENRS, il est extrêmement compliqué d'atteindre les résultats qualitatifs souhaités.

### **Défis et modalités pour le changement effectif des pratiques pédagogiques**

Les évaluations des connaissances réalisées au début des ateliers de renforcements pédagogiques témoignent du fait que souvent, les contenus dispensés en 2021 sont encore dans les esprits alors que le constat est une mise en œuvre limitée de ceux-ci dans les enseignements par un nombre encore important des formateurs/Directeurs Techniques. Il ressort donc la nécessité d'accompagner le changement de pratiques en travaillant notamment sur les motivations intrinsèques de la mise en application des enseignements reçus et en multipliant les temps de suivi.

Afin de rendre plus autonome les centres, il est important d'adopter une posture favorisant cette autonomie. Cela peut se faire, par exemple, en adoptant le fait de ne pas former tous les formateurs d'une filière dans un centre mais que quelques-uns qui auront ensuite à leur charge le renforcement de leurs collègues ». Plus globalement, cela peut s'opérer en privilégiant une position d'accompagnateur d'initiatives des centres eux-mêmes. (ex : regroupement des filières maçonnerie-plomberie, ouverture d'une filière...).

### 8.3 Questions d'apprentissage stratégique

Sans objet.

### 8.4 Synthèse des enseignements tirés

<b>Enseignements tirés</b>	<b>Public cible</b>
Le succès de l'événement « Videothon » et l'effet dynamique du mode compétitif	Enabel EST-Education Autres interventions dans le domaine ETFP
La mobilisation appropriée et efficace des « Coachs pédagogiques » issus du MENRS	MENRS Enabel EST-Education
L'intérêt/succès des filières-métiers combinées	MENRS Autres interventions dans le domaine ETFP
La gestion/limitation de la surpopulation dans certaines filières pour garantir la qualité de l'enseignement	MENRS Coordination du projet ACFPT
L'ouverture de filières sans avoir l'ensemble des prérequis	MENRS
Les défis et modalités pour le changement effectif des pratiques pédagogiques	MENRS Equipe axe Qualité ACFPT

## 9 Pilotage

### 9.1 Modifications apportées à l'intervention

La modification majeure concerne la seconde prolongation du projet ACFPT avec augmentation budgétaire qui a été actée par Echanges de Lettres entre les parties belge et burundaise en dates des 14/10/2021 et 07/12/2021, notifié à Enabel le 20/12/2021. Ainsi, la convention spécifique de l'intervention a été prolongée du 30/06/2022 au 30/06/2024, et son budget total est passé de 11.000.000 € à 15.100.000 €.

L'objectif spécifique et les 5 résultats attendus sont restés inchangés, mais de nouvelles activités et de nouvelles cibles ont été fixées. Le cadre logique actualisé se trouve en [Annexe 10.2](#).

Les nouvelles activités planifiées dans cette prolongation ont trait à l'un des aspects suivants (cf. DTF additionnel « révision mai 2021 – 2<sup>e</sup> phase de transition ») :

- 1) Extension quantitative
- 2) Approfondissement qualitatif
- 3) Développement qualitatif « innovant »
- 4) Approfondissement de l'insertion vers l'emploi
- 5) Intégration des thèmes transversaux/nouvelles priorités de la Coopération Belge.

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

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

Afin de lancer la nouvelle phase 2022-2024, une réunion du CCT a été organisée en début février 2022, entre les représentants du projet ACFPT, de Enabel et des deux directions générales impliquées, la DGETFP et la DGCIP. Deux sujets majeurs ont été débattus et ont connu des développements : le choix des nouveaux CEM à appuyer pour la nouvelle phase et les modalités de collaboration entre l'équipe du projet et les deux Directions Générales impliquées (cf. supra, point 3.1.2.2).

Un seul CVI a été réalisé en janvier 2022 pour avaliser la prolongation du projet et intégrer le budget additionnel de la nouvelle phase dans le budget préexistant du projet.

### 9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Sans objet. A l'occasion de la préparation de la nouvelle phase de prolongation 2022-2024 (cf. 9.1 ci-dessus), un travail de réflexion sur l'approfondissement qualitatif et quantitatif du projet a eu lieu et a donné lieu à de nouvelles activités et de nouveaux thèmes, dans les résultats existants, et qui sont détaillés dans le DTF additionnel revu (2<sup>e</sup> phase de transition 2022-2024).

### 9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Sans objet (priorités additionnelles et nouvelles activités déjà intégrées dans le DTF additionnel revu 2022-2024).		

## 10 Annexes

### 10.1 Critères de qualité

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

<b>1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
<b>Évaluation de la PERTINENCE : note totale</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		X			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>					
X	<b>A</b>	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
...	<b>B</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.			
...	<b>C</b>	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
...	<b>D</b>	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>					
	<b>A</b>	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>B</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.			
	<b>C</b>	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.			
	<b>D</b>	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

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

<b>3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N</b>				
<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>				
<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		X		

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

<b>4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C, pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			X	
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>				
	<b>A</b> La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
	<b>B</b> La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
X	<b>C</b> Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	<b>D</b> La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			

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

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

Le nouveau cadre logique de référence est celui du DTF additionnel revu (« révision mai 2021 – 2e phase de transition »). Les nouveaux éléments sont mis en évidence en caractère bleu.

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline Valeur 2018	Cible finale mi-2024	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Outcome/Objectif Spécifique : L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée</b>						
1. Nombres d'apprenants par an sur les 13 centres qui ont terminé leur parcours de formation <b>CEM</b> avec succès (Fille/Garçon) - Nb entrants (F&G) : - Nb de sortants certifiés (F & G) : - Taux de réussite (%) :	N/A	F = 463 / G = 458 Tot. = 921 F = 345 / G = 323 Tot. = 668 Tr = 72,5 %	F = 586 / G = 632 Tot. = 1218 F = 497 / G = 540 Tot. = 1037 Tr = 85,1 %	ND ND Tr = 90%	Base de données de centres + PGS	Calendrier scolaire harmonisé entre les centres Conditions stables de sécurité pour l'apprentissage Gestion maîtrisée des changements réglementaires du sous-secteur le cas échéant
2. Nombre de centres qui ont augmenté leur autonomie : - Nombre de centres qui améliorent leur performance globale de gestion : résultats atteints des Plans d'améliorations des performances (PAPerf) - Nombre de centres ayant mis en place un processus d'autonomisation à travers des UA2P performantes - Taux d'autonomisation financière (%) des centres	Pas de Plans d'améliorations des performances 0	29 PAPerf + diagrammes radar commentés 0	13 PAPerf avec diagrammes radar commentés 7 0	Evaluation des résultats atteints sur 11 critères (coté de 0 à 4): en progression continue  18  <i>Taux calculé ≥ 70 %</i>	Matrice d'auto-évaluation des performances des centres (5 stades de développement)  Bilan et compte de résultats du centre à partir des différents modules du PGS	Respect des critères de l'auto-évaluation, régularité du suivi Gestion transparente des finances du Centre Bonne gouvernance et Stabilité du personnel clé
3. Nombre de centres appuyés qui mettent en œuvre les formations professionnelles niveau CEM sur base des curricula des filières prioritaires révisées en approche par compétences / OIF	0	0	12 CEM pour 20 métiers, 1 module hygiène et sécurité	18 CEM pour 20 métiers, 1 module hygiène et sécurité	Rapports du projet/supports de formations	N/A (déjà réalisé)
4. Nb d'ateliers qui ont un taux d'occupation d'apprenants "acceptable" : >= 10 et < 30 apprenants par atelier	N/A	N/A	28/58 Soit 48%	60/82 ; soit 73% <i>(75% pour les 13 centres et 66% pour 5 centres additionnels)</i>	Rapport de résultats du projet à partir de la base de données des centres	Résultat des mesures d'attractivité, de sensibilisation et de valorisation des filières à succès moyen et bas
5. Etude qualitative et quantitative du taux d'insertion	N/A	N/A	<i>Pas d'étude qualitative réalisée sur les ex-apprenants se trouvant sur le marché du travail</i>	<i>Etude qualitative réalisée en 2021 et 2023 donnant une rétro-information sur la qualité de l'offre et démontrant une progression du taux d'insertion entre les 2 enquêtes</i>	Rapports des deux études qualitatives menées sur les ex-apprenants des CEM appuyés	Pour l'enquête 2021 : retracer suffisamment d'ex-apprenants (des 2 années précédentes)  Qualité de l'enquête et fiabilité des données

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale mi-2024	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Output/ Résultat 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel des CEM sont renforcés</b>						
1. Un système de gestion scolaire performant et efficace dont le progiciel de gestion scolaire (PGS) est appliqué et suivi dans les centres ciblés	Existence de manuel de procédures sans outils de mise en œuvre et de suivi  Pas de PGS	10 rapports opérationnels et financiers annuels  PGS en cours de conception	13 rapports opérationnels et financiers annuels  PGS en cours d'implémentation dans les 13 centres	18 Suivis de PAO + Rapports et PAPER  PGS mis en œuvre et utilisé à 100%	Rapport de résultat annuel & Rapports issus du PGS	Formation continue pour la bonne maîtrise, stabilité du personnel
2. Nombre de réunions de Comités de gestion (COGES) mis en place et opérationnels	Pas d'interaction entre les directions et les COGES	10 x 4 réunions aléatoires avec PV	12 x 4 réunions trimestrielles avec PV affichés	18 x 3 réunions trimestrielles avec PV COGES affichés	PV et feuilles de présence	Participation effective des différentes parties prenantes (parents, artisans, commune,...) dans le CoGes
3. Un plan stratégique permet la réalisation des planifications annuelles des établissements (dont conventions de subsides)	Pas de planification opérationnelle et financière	6 ateliers participatifs (PS/PAO)  10 CSUB engagées dont 7 CSUB validées  6 formations procédures CSUB	13 Ateliers participatifs et 13 PS/PAO finalisés et diffusés  6 AE (→ mai 2018) + 7 Avenants CSUB (→ mai 2018)  13 CSUB adossés sur les PAO (à partir de Juin 2018)	p.m. déjà réalisé : • 13 PS/PAO • 13 CSUB adossées sur PAO  5 PAO pour les 5 centres additionnels et 18 CSUB adossées sur PAO	Documents de CSUB	N.A. (car déjà réalisé)
4. Un plan de renforcement des capacités continu du personnel AdminFin est mis sur pied et un coaching de proximité permet d'accroître leurs performances	10 centres et 22 centres satellites	9 Ateliers / diagnostic, 3 ateliers AdminFin et formations actions (10 centres)	6 Ateliers et des formations-actions (coaching ATR) en mode continu (13 centres)  2 séminaires bilan Cellules Insertion & cellules UAP	RH AdminFin + autres personnels (responsables insertion, responsables UAP, technicien de maintenance et magasiniers) des 18 centres renforcés  Structuration organisationnelle des Cellules Insertion et UAP améliorée	Plan et rapports de formation continue + rapports de coaching des ATR  Evaluation des compétences acquises	Stabilité du personnel formé  Bonne gouvernance/ non-ingérence externe

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale mi-2024	Sources de vérification	Hypothèses
5. Une stratégie d'autonomisation des 13 centres est mise en œuvre à travers le développement d'UAP expérimentales	10 centres pilotes bénéficient de financement UAP (équipements et consommables) mais sans stratégie	10 centres pilotes bénéficient de financement UAP (équipements et consommables) mais sans stratégie	13 centres bénéficient de financement UAP dont 7 avec un début de processus d'autonomisation	18 centres bénéficiant de financement UAP : plusieurs UA2P fonctionnelles et rentables Innovation dans les produits et progression de la commercialisation (via un plan marketing)	Résultats financiers issus du module UA2P du PGS Plan marketing, progression des ventes vers la COLUCAAB notamment	Maîtrise du module du module UA2P du PGS Assimilation et acceptation des changements/innovations par les producteurs et consommateurs
<b>Output/ Résultat 2 : La qualité et la performance des formations dispensées par les CEM sont améliorées</b>						
1. Nombre de formateurs dont les compétences pédagogiques et didactiques sont renforcées et mises en pratiques selon l'APC	Une offre de formation de 12 modules par filière	32 Directeurs techniques, 24 Directeurs, 274 formateurs formés Un comité pédagogique est mis sur pied	- 440 formateurs à la planification et à la gestion de la mise en œuvre l'APC - 440 à l'évaluation et stage dans l'APC - 119 des CEM formés sur l'hygiène et sécurité	- 250 formateurs CEM/CFP + 75 formateurs des 5 centres additionnels suivis par coaching continu ont renforcé leurs capacités pédagogiques et didactiques - 18 Directeurs Techniques et Directeurs renforcés dans l'organisation et le suivi pédagogique	Évaluations qualitatives par le projet de chaque participant en cours et en fin de parcours de renforcement des capacités Auto-Evaluations par les formateurs de leur module de renforcement des capacités Évaluation finale quantitative et qualitative de la répercussion des actions de renforcement des capacités au niveau de leurs formations	Recrutement/affectation de l'équipe dédiée Evaluation des capacités pédagogiques initiales Collaboration avec les formateurs/concepteurs de la DGETFPM
2. Nombre de formateurs dont les compétences techniques sont renforcées dans les filières appuyées	-	-	-	150 formateurs (à spécifier selon besoins de l'évaluation initiale au démarrage de la prolongation)	Évaluations qualitatives par le projet de chaque participant en fin de module de renforcement des capacités Auto-Evaluations par les formateurs de leur module de renforcement des capacités Évaluation finale quantitative et qualitative de la répercussion des actions de renforcement des capacités au niveau de leurs formations	Recrutement/affectation de l'équipe dédiée Evaluation des capacités techniques initiales Experts techniques identifiés pour chaque type de besoin
3. Nombre de curricula des filières prioritaires à destination des CEM révisés et mis en œuvre	Des modules de niveau CEM sans support pédagogique	Des offres de « formation » modulaire	20 curricula mis en œuvre dans les CEM appuyés	20 curricula mis en œuvre dans les CEM appuyés ; 4 curricula revus et améliorés	Curricula composé de 3 manuels pour 20 métiers existants Manuels revus pour 4 métiers	Affectation de l'équipe dédiée Identification des éléments à améliorer Collaboration avec les formateurs et

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale mi-2024	Sources de vérification	Hypothèses
		et flexible » selon une approche métier		Le module transversal «hygiène et sécurité » pour lesquels 2 manuels ont été créés est mis en œuvre  Utilisation de la structure didactique en appui aux filières du BTP pour les 6 centres concernés	Les apprenants et formateurs appliquent les normes d'hygiène et sécurité dans les ateliers  Les consommables liés à l'utilisation des structures didactiques sont utilisés	concepteurs du BECETFTP
4. Nombre de modules courts de perfectionnement/spécialisation créés et dispensés par les CEM et des artisans partenaires	-	-	-	Minimum 10 modules courts de perfectionnement/ spécialisation sont élaborés et dispensés conjointement par des formateurs des CEM et des artisans partenaires	Modules courts de perfectionnement/ spécialisation élaborés  Evaluation par les participants des modules courts dispensés	Identification des thématiques pertinentes des modules courts  Experts techniques identifiés pour chaque module au niveau des CEM et des artisans partenaires  Collaboration avec la DGETFPM
5. Nombre de cellules « orientation-insertion » dont les compétences sur l'orientation/coaching sont renforcés	-	-	-	18 cellules « d'orientation-insertion » ont renforcés les compétences en orientation/coaching	Auto-évaluations par les accompagnateurs sociaux de leur module de renforcement des capacités  Évaluation finale quantitative et qualitative de la répercussion des actions de renforcement des capacités au niveau de leurs actions	Affectation de l'équipe dédiée  Experts techniques identifiés pour assurer le renforcement des capacités  Collaboration avec la DGETFPM
<b>Output/ Résultat 3 : Les mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés, testés et appropriés par les CEM</b>						
1. Nombre de cellules d'insertion fonctionnelles dans les centres	Mécanismes d'accompagnement peu formalisé	12 Cellules insertion accompagnées et équipées (Gihanga et Bubanza inclus)	15 (13 + Gihanga et Bubanza)	18 Cellules Insertion	Rapports de suivi	N.A.
2. Nombre de lauréats encadrés, <u>par an</u> , à travers des stages de professionnalisation	391 lauréats	1035 lauréats	1131 lauréats	1800 Apprenants et lauréats stagiaires	Plan d'action et rapports de suivi stages des centres	Maintien de la période de stage dans le cursus, soit stage de formation ou d'insertion

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale mi-2024	Sources de vérification	Hypothèses
3. Nombre d'artisans impliqués dans l'encadrement des stages (par an)	0	278 Artisans encadrant le stage	392 Artisans encadrant le stage	500 Artisans et entreprises	Rapports de suivi des cellules insertion/ base de données R3	Evaluation et révision des protocoles d'entente entre les CEM et artisans locaux
4. Nombre de lauréats bénéficiaires du mécanisme leasing (nombre cumulé de lauréats ayant eu un contrat de leasing)	0	0	139	500 lauréats	Rapports de suivi des cellules insertion/ base de données R3	Distribution effective des équipements Fonds de garantie selon modalités et centres bénéficiaires convenus initialement avec le Partenaire
5. Nombre d'artisans impliqués dans le mécanisme leasing (nombre cumulé).	0	0	78	270 artisans	Rapports de suivi des cellules insertion/ base de données R3	Recherche fructueuse de nouveaux artisans partenaires par les 5 Chambres
6. Taux de remboursement (à jour) des équipements mis en Leasing par les preneurs (Lauréats/Artisans)	0	N/A	46,20 % en moyenne (sur 9 CEM concernés)	80% des remboursements à jour	Rapports de suivi des cellules insertion/ base de données R3	Stabilité des preneurs de leasing, climat des affaires favorable
7. Nombre d'artisans de la CHASAA (indicateur intermédiaire de partenariat)	82	3113	3502	5000 Artisans	Base de données /logiciel CHASAA	Continuité des activités et de la progression après la CSUB (autonomie effective)
8. Nombre d'espaces de commercialisation opérationnels des produits innovants	0 0	1 Implantation commerciale  5 Espaces commerciaux	1 Implantation commerciale  11 Espaces commerciaux	1 Implantation commerciale  15 Espaces commerciaux	Base de données CHASAA	Stabilité et sécurité, climat des affaires stable
9. Nombre de partenariats avec le secteur privé (autres chambres sectorielles de la CFCIB)	1	1	5	5 Chambres Partenaires du secteur privé impliquées dans l'insertion en lien avec le projet et/ou VET Toolbox	Convention basée sur le plan d'action des 5 Chambres (élaboré avec appui du VET Toolbox)	Formalisation de la coopération entre le projet et consortium des 5 chambres via CSUB
<b>Output/ Résultat 4 : La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les communes ciblées</b>						
1. Nombre de centres pour lesquels les filières prioritaires bénéficient d'une mise à niveau en termes d'infrastructures et d'équipements	4 CEM (valeur 2014)	4 CEM	Mise à niveau Infras : 10 CEM  Mise à niveau équipements : 13 CEM  (Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 10)	Mise à niveau Infras : 18 CEM  Mise à niveau équipements : 18 CEM  (Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 19 + 13 = 32)	PV de réceptions des travaux et équipements / Rapport de résultat annuel	Matériaux locaux et importés disponibles  Marchés publics fructueux

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale mi-2024	Sources de vérification	Hypothèses
			(Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau : 5)  (Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 0)	(Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau : 35+13=48)  (Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 30+13=43)		
2. Nombre de centres mis aux normes énergétiques et équipés en installation d'énergie renouvelable (ENR).	Centres mis aux normes : 0 Installations en ENR : 0	Centres mis aux normes : 0 Installations en ENR : 0	Centres mis aux normes : 13 Installations en ENR : 0	Centres mis aux normes : 18 Installations en ENR : 18	PV de réceptions des travaux et équipements / Rapport de résultat annuel	Formation et maintenance assurée pour les systèmes photovoltaïques
3. Les processus d'entretien et de maintenance préventives des infrastructures et équipements sont appliqués	Baseline 2013 Infrastructure	7 CEM ont un budget de maintenance via les CSUB	13 CEM ont un budget de maintenance via les CSUB	18 CEM appliquent la maintenance préventive et curative et utilisent leurs ressources propres	Module maintenance du PGS Fiches de suivi de maintenance à jour Interventions de prestataires extérieurs pour réparations	Formations dispensées et mises en pratique Autonomisation financière des centres (cf.Outcome)
4. Nombre de chantiers et nombre de lauréats ayant amélioré leurs compétences en BTP dans le cadre des chantiers-écoles		Chantier-formations : 2 Lauréats : 75	Chantier-formations : 5 Lauréats : 118	Chantier-formations : 11 Lauréats : 260	Infrastructures réalisées Listes de présences et rapports de fin de chantier	Identification des lauréats par les cellules insertion des centres Contractualisation chef de chantier/formateur par le projet
5. Nombre de centres bénéficiant de l'accès à l'eau potable (Regideso)	11	11	12	18	N.A. (terminé en 2019)	N.A. (terminé en 2019)
<b>Output/ Résultat 5 : L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et le financement basé sur les résultats (RBF)</b>						
1. Nombre de services offerts en interne et en externe - par chaque CRM (4) - par salle multimédia (14)	-	-	0	Par CRM : - Min. 10 leçons numériques dispensées par an - Min. 2 offres de services pour les clients extérieurs  Par salle multimédia : - Exploitation par les formateurs pour préparation des cours - Cyber-espace	Rapports des ATR et des coachs locaux Liste des personnes inscrites Registre des utilisateurs des SMM	Maintien de la connexion internet Maintenance et bonne gestion du matériel Règlement d'ordre intérieur établi pour chaque centre concerné

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale mi-2024	Sources de vérification	Hypothèses
				fonctionnel pour clients extérieurs		
2. Taux d'utilisation des <b>Ideas Cube</b> dans les filières enseignées Nombre de leçons par filière enseignées à l'aide du VPI (dans les 4 centres concernés)	-	-	Installation et formation aux Koombooks dans les 13 centres	<b>Ideas Cube</b> : 100% 2 leçons de formation numériques pour min. 10 métiers (2 x 10) conçues et enseignées	<b>Outil numérique de BSF permettant le suivi des taux d'utilisation/Rapport BSF</b> Supports des leçons, rapport des coachs locaux	Bonne gestion/sécurisation des matériels Motivation à la transformation numérique
3. Taux de satisfaction des apprenants sur la valeur ajoutée des NTICE dans l'apprentissage	-	-	-	Min. 60%	Sondage sur un échantillon représentatif des filières et des outils	Niveau de formation et de conception mise en œuvre selon le planning
4. Promotion et valorisation des métiers enseignés : taux d'inscription spontanée (versus orientée)	Non mesuré	Non mesuré	Non mesuré	Taux mesuré en progression après chaque concours annuel	Fiche accompagnant l'inscription à remplir par l'apprenant	Inscriptions libres au niveau des centres et non imposées via DPE

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

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

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

### 10.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui : Intégration du nouveau DTF additionnel 2022-24 avec des indicateurs et cibles additionnelles (cf. chapitre 10.2)
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	-
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Première MTR : 07/2017 Deuxième évaluation intermédiaire « MTR » : 10/2022
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	N/A
Missions de backstopping depuis le début du projet	Non

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

Cf. chapitre 4.

## 10.6 Ressources en termes de communication

### Documentaire :

« Les « chantiers-formation » : un mécanisme d'apprentissage et d'insertion des jeunes » (6')

<https://www.youtube.com/watch?v=3mpk-ThZ6s4>



Les « chantiers-formation » : un mécanisme d'apprentissage et d'insertion des jeunes

Enabel - Belgian development agency  
12,5 k abonnés

S'abonner

7

Partager

Extrait

Enregistrer

...

257 vues 16 nov. 2022

Les chantiers-formation pratiqués par le projet ACFPT permettent de réaliser des infrastructures par et pour les centres de formation.

Le principe est de construire des extensions ou réhabilitations d'infrastructures d'un centre de formation en partie avec les lauréats issus de l'enseignement des métiers des filières bâtiment de ce même centre, dans une démarche de formation pratique additionnelle et d'insertion.

### Articles publiés (Open.enabel.be) :

#### 1) Vers un partenariat durable visant des résultats à long terme

<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1551/u/burundi-vers-un-partenariat-durable-visant-des-rsultats--long-terme.html>

#### 2) Démarrage d'un partenariat public-privé innovant dans le secteur de la construction

<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1567/u/burundi-dmarrage-d-un-partenariat-public-priv-innovant-dans-le-secteur-de-la-construction.html>

#### 3) Leasing, est un mécanisme favorisant l'insertion socio professionnelle des jeunes

<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1665/u/au-burundi-leasing-est-un-mcanisme-favorisant-l-insertion-socio-professionnelle-des-jeunes.html>

- 4) **Le partenariat public-privé pour l'emploi des jeunes fonctionne au Burundi**  
<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1679/u/le-partenariat-public-priv-pour-l-emploi-des-jeunes-fonctionne-au-burundi.html>
- 5) **Enabel va travailler avec Higherlife Foundation pour le renforcement numérique**  
<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1797/u/au-burundi-enabel-va-travailler-avec-higherlife-foundation-pour-le-renforcement-numrique.html>
- 6) **Enabel renouvelle son engagement d'appui à 15 Centres d'Enseignement des Métiers**  
<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1881/u/burundi-enabel-renouvelle-son-engagement-d-appui--15-centres-d-enseignement-des-mtiers.html>
- 7) **Les Centres d'enseignement des métiers ouvrent leurs portes pour la communauté**  
<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1897/u/burundi-les-centres-d-enseignement-des-mtiers-ouvrent-leurs-portes-pour-la-communaut.html>
- 8) **Lancement du concours « Vidéothon », qui va renforcer l'attractivité des Centres d'Enseignement des Métiers par la digitalisation !**  
<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1922/u/burundi-lancement-du-concours-vidothon-qui-va-renforcer-l-attractivit-des-centres-d-enseignement-des-mtiers-par-la-digitalisation.html>
- 9) **Enabel et Spark s'associent pour appuyer les jeunes entrepreneurs à Gitega**  
<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1936/u/au-burundi-enabel-et-spark-s-associent-pour-appuyer-les-jeunes-entrepreneurs--gitega.html>
- 10) **Au Burundi, rencontrez la jeunesse entrepreneuriale de la province de Gitega !**  
<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1950/u/au-burundi-rencontrez-la-jeunesse-entrepreneuse-de-la-province-de-gitega.html>
- 11) **Enabel s'implique avec l'organisation suisse Skat pour une architecture durable utilisant la brique moderne « smart »**  
<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1957/u/au-burundi-enabel-s-implique-avec-l-organisation-suisse-skat-pour-une-architecture-durable-utilisant-la-brique-moderne-smart.html>
- 12) **Au Burundi, zoom sur les « chantiers-formation » : un mécanisme d'apprentissage entre pairs et d'insertion des jeunes dans les métiers du bâtiment**  
<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1992/u/au-burundi-zoom-sur-les-chantiers-formation-un-mcanisme-d-apprentissage-entre-pairs-et-d-insertion-des-jeunes-dans-les-mtiers-du-btiment.html>
- 13) **Finale de remise des prix pour les gagnants du concours « vidéothon »!**  
<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/1996/u/burundi-finale-de-remise-des-prix-pour-les-gagnants-du-concours-vidothon.html>
- 14) **Cérémonie de remise des prix aux gagnants du concours Vidéothon**  
<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/2024/u/burundi-crmonie-de-remise-des-prix-aux-gagnants-du-concours-vidothon.html>





### 11.3 Indicateurs qualitatifs de la capacité des ateliers

CENTRES	Atelier / Filière	Surface réelle en m2	2021-2022			2022-2023			Cible à fin 2023	
			Apprenants		Indicateur capacité	Apprenants		Indicateur capacité		
			CEM	CFP		CEM	CFP			
1	Kanyosha (8)	Menuiserie	230	7		Insuffisant	2		Insuffisant	
		Soudure	86	46		Excessif	23		Satisfaisant	
		Couture	103	58		Excessif	49		Excessif	
		Méca auto	201	65	59	Excessif	49	47	Excessif	
		BTP	103 + 57	5		Insuffisant	3		Insuffisant	
		Electricité	103	37	29	Excessif	27	12	Satisfaisant	
		Plomberie	103	24		Satisfaisant	19		Moyen	
		TIC / TICE	52	25	31	Satisfaisant	15	25	Satisfaisant	
2	Rumonge (9+1)	Menuiserie	350	4		Insuffisant	12		Moyen	
		Méca auto	308	36	120	Excessif	40	105	Excessif	
		Soudure		23		Satisfaisant	25		Satisfaisant	
		Electricité	154	14		Satisfaisant	21		Satisfaisant	
		BTP	154 + 57	9	65	Moyen	0	50	Insuffisant	
		Maçonnerie & Plomberie					17		Satisfaisant	
		Couture	154	35		Satisfaisant	54		Excessif	
		TIC / TICE	154	19		Satisfaisant	19		Satisfaisant	
			242	11	71	Moyen	12	50	Moyen	
		Agri-élevage		2		Insuffisant	3		Insuffisant	
3	Gatete (5)	Menuiserie	102	3		Insuffisant	0		Insuffisant	
		Couture	53	20		Satisfaisant	10		Moyen	
		TIC / TICE	53	16	13	Satisfaisant	15	9	Satisfaisant	
		Soudure		36		Excessif	28		Satisfaisant	
		Mécanique auto		17		Satisfaisant	26		Satisfaisant	
4	Kaburantwa (2+1)	Couture	101	45		Excessif	49		Excessif	
		Agri-élevage	41	11		Moyen	3		Insuffisant	
		TIC / TICE					6		Insuffisant	
5	Karurama (8+2)	Menuiserie	252	7		Insuffisant	5		Insuffisant	
		Soudure	100	17		Satisfaisant	22		Satisfaisant	
		Couture	71	64		Excessif	76		Excessif	
		TAA	127	18	12	Satisfaisant	11	12	Moyen	
		Maçonnerie	96 + 57	5		Insuffisant	15		Satisfaisant	
		Electricité	104	11	12	Moyen	17	13	Satisfaisant	
		Plomberie	103	5		Insuffisant	10		Moyen	
		Agri-élevage		5		Insuffisant	8		Insuffisant	
		TIC/TICE	25	13		Moyen	16		Satisfaisant	
Mécanique auto	0	17		Satisfaisant	34		Excessif			
6	Mabayi (3-1+2+1)	Couture	42	30		Satisfaisant	61		Excessif	
		Electricité	42	0		Insuffisant	12		Moyen	
		Agri-élevage	1 ha	0		Insuffisant	0		Insuffisant	Abandon
		TIC / TICE		7		Insuffisant	20		Satisfaisant	
		Mécanique auto					22		Satisfaisant	
		Soudure		7		Insuffisant	25		Satisfaisant	
7	Muramvya (5+3)	TIC / TICE	63	12	190	Moyen	10	133	Moyen	
		Couture	63	38		Excessif	40		Excessif	
		Maçonnerie	78	4		Insuffisant	0		Insuffisant	
		Maçonnerie & Plomberie					14		Moyen	
		Mécanique auto					41		Excessif	
		Electricité					10		Moyen	
		Soudure	142	10		Moyen	22		Satisfaisant	
		Menuiserie	56	5		Insuffisant	10		Moyen	
8	Bwoga (6-1+2)	Menuiserie	102	26		Satisfaisant	29		Satisfaisant	
		Maçonnerie	356	29		Satisfaisant	0		Insuffisant	
		Maçonnerie & plomberie					49		Excessif	
		Couture	87	82		Excessif	91		Excessif	
		Mécanique auto					62		Excessif	
		Soudure	0	50		Excessif	50		Excessif	
		Agri-élevage	0,7 ha	19		Satisfaisant	36		Excessif	
		Electricité	75	22		Satisfaisant	33		Excessif	

CENTRES	Atelier / Filière	Surface réelle en m2	2021-2022			2022-2023			Cible à fin 2023
			Apprenants		Indicateur capacité	Apprenants		Indicateur capacité	
			CEM	CFP		CEM	CFP		
9	Gitega (3+1+2)	TAA	66	16	90	Satisfaisant	17	85	Satisfaisant
		Méca auto	111	63	184	Excessif	62	203	Excessif
		Couture	107	56		Excessif	57		Excessif
		Electricité					19		Satisfaisant
		Soudure					21		Satisfaisant
		TIC / TICE	50	21		Satisfaisant	27		Satisfaisant
10	Mugutu (2)	Hôt-Restau (CFP et ET)	94	16	49	Satisfaisant	14	59	Satisfaisant
		Couture	192	28		Satisfaisant	29		Satisfaisant
11	Karusi (3)	Menuiserie	258	2		Insuffisant	5		Insuffisant
		Couture	62	31		Satisfaisant	49		Excessif
		Agri-élevage	0,7 ha	9		Moyen	14		Moyen
12	Muyinga (8-2+2)	Menuiserie	176	0		Insuffisant	1		Insuffisant
		Soudure	93	10		Moyen	16		Satisfaisant
		Plomberie	62	6		Insuffisant	0		Insuffisant
		Electricité	61	6	46	Insuffisant	14	41	Moyen
		Couture	68	39		Excessif	46		Excessif
		Maçonnerie	96 + 57	3		Insuffisant	0		Insuffisant
		Maçonnerie & Plomberie					9		Insuffisant
		Méca auto	93	22	119	Satisfaisant	30	131	Satisfaisant
TAA		2		Insuffisant	2		Insuffisant		
		TIC/TICE	25	11		Moyen	14		Satisfaisant
13	Kirundo (4+1-1+3)	Couture	228	27		Satisfaisant	39		Excessif
		Agri-élevage	3 ha	14		Moyen	6		Insuffisant
		TAA	163	14		Moyen	21		Satisfaisant
		Menuiserie					9		Insuffisant
		Hotellerie-restauration		20		Satisfaisant	0		Insuffisant
		Serveur					12		Satisfaisant
		Cuisinier					14		Satisfaisant
		TIC/TICE		9		Moyen	28		Satisfaisant
			1496	1090	38/73	1953	975	45/87	29 + 17 / 61
					52%			52%	75%
14	Kinama (4+2)	Couture		50		Excessif	51		Excessif
		Menuiserie		5		Insuffisant	2		Insuffisant
		Soudure		9		Insuffisant	17		Satisfaisant
		Electricité					0		Insuffisant
		Hotellerie-restauration		0		Insuffisant	5		Insuffisant
		TIC/TICE		0		Insuffisant	13		Satisfaisant
15	Bubanza (4+2)	Couture		50		Excessif	100		Excessif
		Maçonnerie + Plomberie		6		Insuffisant	25		Satisfaisant
		Menuiserie		7		Insuffisant	17		Satisfaisant
		Soudure		5		Insuffisant	34		Excessif
		TIC/TICE		0		Insuffisant	28		Satisfaisant
16	Gihanga (3+2)	Couture		35		Excessif	80		Excessif
		Maçonnerie + Plomberie		2		Insuffisant	24		Satisfaisant
		Soudure		15		Satisfaisant	37		Excessif
		Electricité		2		Insuffisant	25		Satisfaisant
		TIC/TICE		0		Insuffisant	34		Excessif
17	Gitaba (5)	Couture		25		Satisfaisant	26		Satisfaisant
		Menuiserie		5		Insuffisant	12		Moyen
		Soudure		5		Insuffisant	16		Satisfaisant
		TAA (boulangerie)		5		Insuffisant	10		Moyen
		TIC/TICE		35		Excessif	36		Excessif
18	Cankuzo (3+1)	Couture		34		Excessif	48		Excessif
		Maçonnerie		0		Insuffisant	2		Insuffisant
		Soudure		0		Insuffisant	9		Insuffisant
		Mécanique auto		12		Satisfaisant	23		Satisfaisant
			307	0	3/24	674	0	12/25	
					13%			48%	66%
			1803	1090	41/97	2627	975	57/112	60/82
					42%			51%	73%
					Insuffisant	Atelier non rentable par rapport à l'investissement financier (nombre indicatif < 10 apprenants)			
					Moyen	Atelier fonctionnel mais qui pourrait absorber davantage d'apprenants (nombre indicatif d'apprenants 10 < apprenants <= 15)			
					Satisfaisant	Atelier bien rentabilisé (nombre indicatif: 15 < Apprenants > 30)			
					Excessif	Apprenants en surnombre par rapport à la surface et/ou à la disponibilité des équipements (nombre indicatif d'apprenants >30)			

## 11.4 Auto-évaluation de la performance des CEM

Sur les 13 centres initiaux :

Auto-évaluation des performances - 2021		Kanyosha	Rumonge	Gatete	Muramvya	Bwoga	Gitega	Mugutu	Kaburantwa	Karurama	Mabayi	Karusi	Muyinga	Kirundo	/ ITEMS	
1.	Organes de gestion et cadres de concertation	3,3	3,6	3,4	3,0	3,0	3,2	2,9	3,5	3,4	3,3	2,9	2,9	2,3	3,1	>
2.	Dispositif de planification et de pilotage	3,2	3,5	3,4	2,7	3,5	3,5	3,4	3,1	3,6	3,0	3,4	3,6	2,5	3,3	>
3.	Organisation interne	3,3	3,5	3,5	3,0	3,4	3,2	3,3	3,3	3,5	3,3	3,4	3,3	2,7	3,3	>
4.	Gestion financière	3,1	3,4	3,4	3,1	3,3	3,2	3,1	3,0	3,3	3,2	3,0	3,4	2,7	3,2	>
5.	GRH	3,2	3,6	3,5	3,6	3,4	3,1	3,1	3,3	3,5	3,1	3,2	3,6	2,3	3,3	>
6.	Gestion administrative des élèves	3,4	3,2	3,2	3,2	3,1	3,2	3,3	3,2	3,5	3,2	3,1	3,3	2,6	3,2	>
7.	Gestion pédagogique	3,6	3,6	3,5	3,3	3,4	3,1	3,4	3,2	3,4	3,3	3,5	3,4	2,8	3,3	>
8.	Logistique et support	2,7	3,2	3,4	2,9	2,7	3,0	3,0	2,8	3,2	3,0	2,3	2,7	2,4	2,9	>
9.	Insertion	3,7	3,6	3,5	3,5	3,4	3,3	3,2	3,0	3,7	3,3	3,3	3,4	3,2	3,4	>
10.	Gestion des UAP	3,1	3,1	3,1	3,0	3,1	3,0	3,1	2,8	3,3	2,7	2,4	3,2	2,4	2,9	>
11.	Communication externe	3,3	3,6	3,6	3,2	3,3	3,1	3,2	3,4	3,6	3,3	3,5	3,5	2,7	3,3	>
/ CENTRES		3,3	3,4	3,4	3,1	3,2	3,2	3,2	3,1	3,4	3,1	3,1	3,3	2,6	3,2	
		>	=	>	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>		

Auto-évaluation des performances - 2022		Kanyosha	Rumonge	Gatete	Muramvya	Bwoga	Gitega	Mugutu	Kaburantwa	Karurama	Mabayi	Karusi	Muyinga	Kirundo	/ ITEMS	
1.	Organes de gestion et cadres de concertation	3,1	3,6	3,5	3,2	3,1	3,3	3,0	3,5	3,4	3,4	3,0	3,0	2,5	3,2	>
2.	Dispositif de planification et de pilotage	3,2	3,6	3,5	3,4	3,3	3,4	3,5	3,1	3,6	3,2	3,4	3,8	2,7	3,4	>
3.	Organisation interne	3,4	3,7	3,6	3,2	3,1	3,3	3,3	3,3	3,5	3,4	3,5	3,6	2,8	3,4	>
4.	Gestion financière	3,1	3,5	3,5	3,2	3,3	3,2	3,2	3,0	3,4	3,0	3,1	3,6	2,7	3,2	=
5.	GRH	3,4	3,7	3,6	3,6	3,4	3,2	3,1	3,3	3,6	3,2	3,3	3,7	2,4	3,3	=
6.	Gestion administrative des élèves	3,4	3,3	3,3	3,3	3,1	3,2	3,4	3,2	3,5	3,2	3,2	3,3	2,7	3,2	=
7.	Gestion pédagogique	3,7	3,7	3,6	3,4	3,4	3,2	3,4	3,2	3,5	3,3	3,5	3,4	2,9	3,4	>
8.	Logistique et support	2,8	3,3	3,4	3,0	2,8	3,0	3,1	2,8	3,3	3,0	2,5	2,7	2,5	2,9	=
9.	Insertion	3,8	3,7	3,3	3,6	3,5	3,4	3,2	3,0	3,7	3,5	3,3	3,6	3,2	3,4	=
10.	Gestion des UAP	3,2	3,4	2,9	3,2	3,0	3,0	3,2	2,8	3,4	2,8	2,5	3,3	2,2	3,0	>
11.	Communication externe	3,4	3,7	3,7	3,4	3,2	3,3	3,3	3,4	3,6	3,3	3,6	3,6	2,8	3,4	>
/ CENTRES		3,3	3,6	3,4	3,3	3,2	3,2	3,2	3,1	3,5	3,2	3,2	3,4	2,7	3,3	
		=	>	=	>	=	=	=	=	>	>	>	>	>		

## Sur les 5 centres additionnels :

### Auto-évaluation des performances initiales des 5 centres (juin 2022)

<i>Auto-évaluation des performances - juin 2022</i>	Kinama	Gihanga	Bubanza	Gitaba	Cankuzo	/ ITEMS
1. Organes de gestion et cadres de concertation	1,9	2,0	2,0	2,1	1,9	2,0
2. Dispositif de planification et de pilotage	2,1	1,7	1,7	1,7	1,5	1,7
3. Organisation interne	1,9	1,8	1,8	1,9	2,1	1,9
4. Gestion financière	1,4	2,0	2,0	1,9	1,7	1,8
5. GRH	2,4	2,3	2,3	2,4	2,5	2,4
6. Gestion administrative des élèves	2,1	2,3	2,3	2,0	2,4	2,2
7. Gestion pédagogique	1,9	2,7	2,7	2,0	2,1	2,3
8. Logistique et support	1,8	1,5	1,5	1,8	1,2	1,6
9. Insertion	2,0	2,5	2,5	2,0	1,4	2,1
10. Gestion des UAP	1,9	1,2	1,2	1,9	1,8	1,6
11. Communication externe	2,0	1,8	1,8	2,1	1,8	1,9
<b>/ CENTRES</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>

### Auto-évaluation des performances fin 2022 des 5 centres (décembre 2022)

<i>Auto-évaluation des performances - déc. 2022</i>	Kinama	Gihanga	Bubanza	Gitaba	Cankuzo	/ ITEMS
1. Organes de gestion et cadres de concertation	2,0	2,4	2,2	2,2	2,0	2,2
2. Dispositif de planification et de pilotage	2,3	2,3	1,9	1,9	1,8	2,0
3. Organisation interne	2,2	2,2	2,1	2,1	2,3	2,2
4. Gestion financière	2,2	2,3	1,7	2,2	2,0	2,1
5. GRH	2,6	2,6	2,7	2,5	2,6	2,6
6. Gestion administrative des élèves	2,0	2,7	2,5	2,2	2,4	2,4
7. Gestion pédagogique	2,4	2,9	2,9	2,3	2,4	2,6
8. Logistique et support	1,9	1,8	2,1	1,9	1,3	1,8
9. Insertion	2,5	2,9	2,9	2,2	2,3	2,6
10. Gestion des UAP	1,9	1,6	1,5	1,9	1,8	1,7
11. Communication externe	2,2	2,2	2,0	2,2	2,1	2,1
<b>/ CENTRES</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>

> > > > >