

# DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

## FORMATION INITIALE DES ENSEIGNANT(E)S DE L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL

### BURUNDI

CODE DGCD : NN 3008573  
CODE NAVISION : BDI 09 057 11



LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ABRÉVIATIONS .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>RÉSUMÉ.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1 ANALYSE DE LA SITUATION .....</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1 RÉFÉRENCE À LA POLITIQUE NATIONALE DU PAYS PARTENAIRE .....                                 | 9         |
| 1.2 COORDINATION ENTRE L'ÉTAT BURUNDAIS ET LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS (PTF) ..... | 10        |
| 1.3 ANALYSE DU CADRE INSTITUTIONNEL DU SECTEUR .....  | 11        |
| 1.4 ORGANISATION DE LA FORMATION DES ENSEIGNANTS.....   | 14        |
| 1.5 SWOT 21   |           |
| <b>2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....</b>   | <b>23</b> |
| 2.1 STRATÉGIE ET PRINCIPES D'INTERVENTION : .....   | 23        |
| 2.2 BÉNÉFICIAIRES .....   | 28        |
| 2.3 ORGANISATIONS PARTENAIRES ET SYNERGIES .....  | 28        |
| <b>3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE .....</b>   | <b>31</b> |
| 3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL .....  | 31        |
| 3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE.....  | 31        |
| 3.3 RÉSULTATS ATTENDUS.....   | 31        |
| 3.4 ACTIVITÉS À METTRE EN ŒUVRE .....   | 32        |
| 3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION .....  | 41        |
| <b>4 RESSOURCES.....</b>  | <b>45</b> |
| 4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES.....   | 45        |
| 4.2 RESSOURCES HUMAINES .....   | 45        |
| 4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES .....  | 46        |
| 4.4 BUDGET DU PROJET .....  | 48        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>5</b> | <b>MODALITÉS D'EXÉCUTION.....</b>  | <b>53</b> |
| 5.1      | CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES.....  | 53        |
| 5.2      | STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI .....   | 53        |
| 5.3      | ASPECTS FINANCIERS .....   | 55        |
| 5.4      | GESTION DES MARCHÉS PUBLICS.....   | 59        |
| 5.5      | RAPPORTAGE ADMINISTRATIF, COMPTABLE ET FINANCIER.....  | 61        |
| 5.6      | MÉCANISME D'APPROPRIATION DES ADAPTATIONS AU DTF.....  | 62        |
| 5.7      | SUIVI ET ÉVALUATION.....   | 62        |
| 5.8      | CLÔTURE DE LA PRESTATION.....  | 63        |
| 5.9      | LOCALISATION DE L'INTERVENTION .....   | 63        |
| <b>6</b> | <b>THÈMES TRANSVERSAUX.....</b>  | <b>65</b> |
| 6.1      | DROITS DE L'ENFANT .....   | 65        |
| 6.2      | ENVIRONNEMENT .....  | 65        |
| 6.3      | GENRE 66   |           |
| 6.4      | HIV / SIDA.....  | 68        |
| <b>7</b> | <b>ANNEXES.....</b>  | <b>69</b> |
| 7.1      | CADRE LOGIQUE .....  | 69        |
| 7.2      | CHRONOGRAMME .....   | 83        |
| 7.3      | TdR PERSONNEL LONG TERME .....   | 88        |
| 7.4      | SCHÉMA ILLUSTRANT LE PROCESSUS 'PRODUCTION-EXPÉRIMENTATION-RÉGULATION-<br>VALIDATION-GÉNÉRALISATION..... | 102       |

## Abréviations

|            |   |
|------------|---|
| AESTP      | Programme d'Appui à l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel  |
| AEP        | Appui à l'Enseignement Professionnel  |
| AFD        | Agence française de Développement   |
| AIE        | Appui Institutionnel à l'Education  |
| APEFE      | Association pour l'Education et la Formation à l'Etranger   |
| AT         | Assistant Technique – Assistance Technique  |
| BPE        | Bureau de la Planification de l'Education   |
| BEPES      | Bureau d'Etudes et des Programmes de l'Enseignement Secondaire  |
| BEPEP      | Bureau d'Etudes et des Programmes de l'Enseignement Primaire  |
| CCC        | Comité de Concertation et de Coordination   |
| CIUF – CUD | Conseil Interuniversitaire de la Communauté française de Belgique - Commission Universitaire pour le Développement                        |
| CSLP       | Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté   |
| DFID       | Department For International Development (Ministère britannique du développement international)   |
| DPE        | Direction Provinciale de l'Enseignement   |
| DTF        | Dossier Technique et Financier  |
| EAC        | East African Community  |
| EPT        | Education Pour Tous   |
| ENS        | Ecole Normale Supérieure  |
| EN         | Ecole Normale   |
| FCE        | Fonds Commun de l'Education   |
| FTI        | Fast Track Initiative   |
| IPA        | Institut de Pédagogie Appliquée   |
| LP         | Lycée Pédagogique   |
| MENRS      | Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique  |
| MEBASE     | Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation |
| PARSEB     | Projet d'Appui à la Reconstruction du Système Educatif Burundais  |
| PASEC      | Programme d'analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN   |

|        |   |
|--------|---|
| PISEP  | Projet d'Infrastructures Scolaires et d'Equipements Pédagogiques                                    |
| PSDEF  | Plan Sectoriel de l'Education et de la Formation  |
| PTF    | Partenaires Technique et Financier  |
| RESEN  | Rapport d'Etat du Système Educatif National   |
| SG     | Secrétariat Général (du Ministère de l'Education)   |
| SMCL   | Structure Mixte de Concertation locale  |
| SWAp   | Sector Wide Approach (approche sectorielle)   |
| UB     | Université du Burundi   |
| UGP    | Unité de Gestion du Projet  |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture                           |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'Enfance  |
| VLIR   | Vlaamse Interuniversitaire Raad (traduction : Conseil Interuniversitaire de la Communauté flamande) |

## Résumé

Ce projet répond aux défis posés par une formation initiale des enseignants de qualité en tenant compte des orientations récentes que le gouvernement burundais a fixées pour transformer progressivement son système éducatif et répondre aux grands défis d'une Education pour Tous.

Une **Éducation de Qualité Pour Tous** engage les états à réaliser les objectifs d'une éducation de base de qualité pour tous d'ici à l'an 2015. En pratique, cela signifie qu'il faut amener tous les enfants à maîtriser les compétences nécessaires à la vie en société (s'insérer dans la société et y poursuivre son développement, notamment par l'esprit d'entreprise) et permettre à ceux qui le peuvent et le veulent de continuer des études ou d'y revenir (éducation tout au long de la vie). Cela implique que les gestionnaires du système éducatif et les enseignants soient attentifs à tous les enfants, quelles que soient leurs caractéristiques (genre, origine sociale, géographique, ethnique, religieuse, etc). Cela implique également une attention particulière à ceux qui éprouvent de plus grandes difficultés à apprendre.

Ce projet appuie le Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation (MEBASE) à mettre en application un dispositif de formation initiale des enseignant(e)s de l'enseignement fondamental pour leur permettre d'agir efficacement dans les situations professionnelles (pratiques de classe) et contribuer ainsi à l'amélioration des performances des élèves. Le projet est construit en cohérence avec les grandes orientations fixées par le Plan Sectoriel de Développement de l'Education et de la Formation (PSDEF, juin 2009).

Le projet vise 4 résultats principaux :

- appui au MEBASE pour mettre en œuvre un cadre institutionnel et financier à la formation initiale des enseignant(e)s ;
- réhabilitation de 4 centres de formation initiale dans les 4 régions du pays ;
- conception d'outils pédagogiques pour les disciplines-outils (langues d'enseignement : kirundi et français et mathématiques) et pour la psychopédagogie ;
- formation des formateurs des enseignants de primaire dans tout le pays et production d'outils de développement professionnel permettant la validation des compétences acquises en formation.

## Fiche analytique de l'intervention

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| N° d'intervention DGCD              | NN 3008573  |
| Code Navision CTB                   | BDI 09 057 11   |
| Institution partenaire              | Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation   |
| Durée de l'intervention             | 60 mois pour l'exécution  |
| Début de l'intervention             | 2011 (juillet)  |
| Contribution du pays partenaire     | approximativement 700 000 euros   |
| Contribution belge                  | 7 000 000 euros   |
| Secteur (codes CAD)                 | 11130   |
| Brève description de l'intervention | Cette intervention vise la mise en place d'un dispositif de formation initiale des enseignant(e)s de l'enseignement fondamental pour leur permettre d'agir efficacement dans les classes et contribuer ainsi à l'amélioration des performances des élèves.  |
| Objectif global                     | Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement au Burundi.   |
| Objectif spécifique                 | Les compétences professionnelles des enseignant(e)s futur(e)s de l'enseignement fondamental dans les disciplines de mathématiques, kirundi, français et psychopédagogie sont améliorées à travers le renforcement du système de formation initiale à partir de 2015.  |
| Résultats                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le Ministère de l'Education<sup>1</sup> a instauré un cadre institutionnel et financier de la réforme de la formation initiale des enseignants.</li> <li>2. 4 centres de formation sont réhabilités en tenant compte des principes de bonne gestion environnementale ; et leur capacité d'accueil correspond aux besoins actuels et aux projections accordées entre le bailleur et le partenaire.</li> <li>3. Les ressources pédagogiques des disciplines de</li> </ol> |

<sup>1</sup> Le Ministère de l'Education réfère au Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation (MEBASE).

|  |  |
|--|--|
|  | <p>mathématiques, kirundi, français et psychopédagogie sont disponibles et accessibles (aux formateurs et aux élèves-maîtres) dans tous les centres de formation.</p> <p>4. Les ressources humaines nécessaires à la mise en oeuvre de la réforme de la formation initiale des enseignants sont compétentes.</p> |
|--|--|



# 1 Analyse de la situation

## 1.1 Référence à la politique nationale du pays partenaire

Les différentes interventions entreprises et réalisées par l'état burundais au cours des 40 dernières années dans le secteur de l'éducation ont été organisées de manière spontanée pour donner des solutions aux problèmes les plus urgents et aux priorités identifiées par le Ministère de l'Education. Ces réformes ont créé plusieurs profils d'enseignants et une duplication des instituts de formation au niveau de formation des enseignants.

Le souci de définir d'une manière cohérente l'avenir du secteur de l'éducation s'est manifesté en 2005. Cette année marque le début de l'élaboration d'un diagnostic approfondi de la situation du secteur de l'éducation qui a abouti à un Rapport documenté sur l'Etat du Système Educatif National (RESEN)<sup>2</sup>. Ce dernier a servi de base à l'élaboration du Plan Sectoriel de Développement de l'Education et de la Formation (PSDEF). Lors du PSDEF, le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS), en collaboration avec les partenaires de l'éducation, a introduit une vision nouvelle de développement du secteur de l'éducation qui a abouti à la définition de cinq objectifs de la politique éducative pour la prochaine décennie :

- Atteindre l'achèvement universel du cycle primaire en 2015
- Gérer de manière contrôlée les flux d'élèves au-delà du primaire
- Améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement public
- Garantir un système éducatif équitable
- Assurer une meilleure efficacité dans l'utilisation des ressources

Lors de cette même année (2005), les frais de scolarité dans l'enseignement primaire ont été supprimés, ce qui constitue une étape significative dans la volonté du gouvernement d'étendre l'accès à l'éducation primaire et se traduit par une forte accélération des taux bruts de scolarisation.

Plusieurs réformes stratégiques sont reprises dans le PSDEF, dont douze visent à modifier sensiblement les pratiques existantes pour 2016. Parmi ces douze chantiers stratégiques, figurent quelques-uns qui rencontrent l'objectif de cette intervention, comme:<sup>3</sup>

- l'atteinte de la scolarisation primaire universelle de qualité en 2015/2016, en accompagnant et anticipant le mouvement de scolarisation depuis 2005 ;
- une véritable gouvernance dans les écoles primaires, y inclus la mise en place d'un encadrement pédagogique de proximité des enseignants par les directeurs et les inspecteurs ;
- la recherche d'une plus grande équité, visant la réduction des écarts entre provinces et communes dans les moyens mis en œuvre ;
- une reformulation des programmes à tous les niveaux d'enseignement y inclus les contenus des manuels et guides utilisés dans l'enseignement dans primaire

---

<sup>2</sup> RESEN, Diagnostic et perspectives pour une nouvelle politique éducative dans le contexte de l'EPT et de la recherche de la gratuité de l'enseignement primaire.

<sup>3</sup> Plan Sectoriel de Développement de l'éducation et de la formation (2009-2016), République du Burundi, 26 juin 2009

et secondaire ;

- l'amélioration de l'efficacité interne des écoles primaires et secondaires ;
- une mobilisation effective de l'administration centrale et déconcentrée ;
- une communication régulière sur le PSDEF.

Plus spécifiquement, en matière de formation des enseignants du primaire et du secondaire, les orientations suivantes sont reprises dans le PSDEF:

- pourvoir toutes les écoles en enseignants compétents, créatifs et motivés : améliorer la formation des enseignants ;
- évaluer le coût et l'efficacité de la formation des enseignants ;
- introduire une formation pédagogique dans la formation des enseignants ;
- former les formateurs : les former aux nouveaux programmes et aux méthodes pédagogiques.

Le 23 août 2010, le projet de passage de l'enseignement de base<sup>4</sup> de 6 ans à l'enseignement fondamental de 9 ans<sup>5</sup> est annoncé dans le discours d'investiture du Président. L'allongement de la scolarité primaire, qui trouve son origine dans l'harmonisation avec la East African Community (EAC) ainsi que dans les exigences posées par l'initiative de l'Education Pour Tous (EPT)<sup>6</sup>, devrait conduire à une transformation des filières de formation (organisation de l'enseignement fondamental, organisation du post primaire et de la formation des enseignants). Au regard de cette prolongation de l'enseignement de base, beaucoup de questions demeurent sans réponse au moment (fin 2010) de la rédaction du présent Dossier Technique et Financier (DTF) concernant la matérialisation de cette réforme qui impliquera également une révision du PSDEF actuel.

## 1.2 Coordination entre l'Etat burundais et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

L'élaboration du PSDEF s'inscrit dans la logique de la mise en œuvre du Plan d'Actions Prioritaires que le Gouvernement a présenté aux partenaires lors de la table ronde des partenaires du développement tenue en mai 2007. Le PSDEF constitue la base de l'orientation, du cadrage et de la coordination pour le développement du secteur pour les prochaines années, tout en étant, dans le même temps, un document de mobilisation des ressources en faveur du secteur de l'éducation.

La coordination entre les PTF et le gouvernement burundais pendant l'élaboration du PSDEF se situait à 5 niveaux :

- le Groupe Sectoriel Education (GSE), est créé comme une partie du Forum

---

<sup>4</sup> L'éducation de base est un synonyme pour l'éducation primaire.

<sup>5</sup> L'enseignement fondamental est l'enseignement primaire (6 ans), étendu par l'enseignement secondaire 1<sup>er</sup> cycle (3 ans) ce que fait 9 ans en total.

<sup>6</sup> Pour rappel, le mouvement de l'Éducation Pour Tous est un engagement mondial qui vise à donner une éducation de base de qualité à tous les enfants, jeunes et adultes.

- stratégique, qui lui-même est géré par le CNCA(Coordination de l'Aide);
- le Comité de Concertation et de Coordination du Fonds Commun de l'Education (FCE), créé en juillet 2007 mettant en commun tout ou partie de l'aide à l'éducation par l'AFD, la Belgique, DFID et le Luxembourg ;
- le Comité de Coordination et de Suivi de Politique Sectorielle (CCSPS), qui réunit les ministères directement en charge de l'éducation ainsi que ceux en charge des finances ;
- le Cadre Partenarial, réunissant les partenaires techniques et financiers appuyant le secteur de l'éducation ;
- les revues du plan sectoriel, revues conjointes réunissant le gouvernement et les PTF.

Dans le processus d'élaboration du PSDEF, le plan a été approuvé par le gouvernement le 15 octobre 2009, mais n'est pas validé par les PTF.

Afin de tenir compte de l'évolution des orientations politiques pour le secteur, notamment l'annonce de l'extension de l'enseignement fondamentale jusqu'au 9<sup>ème</sup> année, une actualisation du présent PSDEF est prévue.

### 1.3 Analyse du cadre institutionnel du secteur

Une restructuration de trois à deux Ministères de l'Education a eu lieu en 2010 et implique de profonds changements. Un des deux ministères rassemble maintenant l'enseignement de base, l'enseignement secondaire, l'enseignement des métiers, la formation professionnelle et l'alphabétisation (le MEBASE). L'autre ministère est responsable pour l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

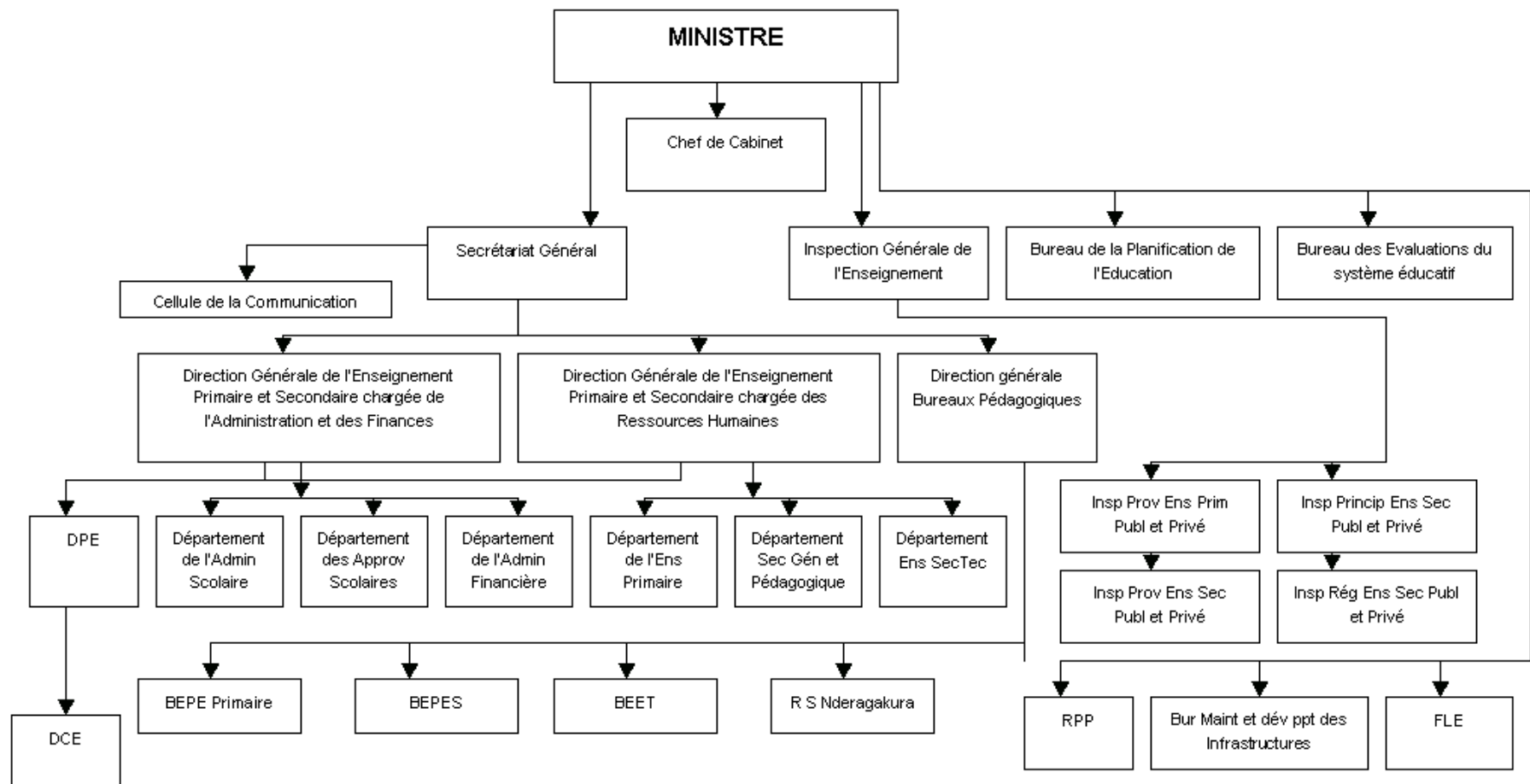
Dans l'organigramme (voir figure 1) en vigueur pendant la formulation de présent DTF, le MEBASE s'appuie sur un Secrétariat Général, une entité totalement nouvelle, qui dirige trois grandes directions :

- la Direction Générale de l'Enseignement Primaire et Secondaire chargée de l'Administration et des Finances et qui reprend entre autres la Direction Provinciale de l'Education (DPE) ;
- la Direction Générale de l'Enseignement Primaire et Secondaire chargée des Ressources Humaines (responsable pour le Département de l'Enseignement Primaire, le Département Secondaire Général et Pédagogie et le Département Enseignement Secondaire Technique) et ;
- la Direction Générale Bureaux Pédagogiques qui supervise le Bureau d'Etude des Programmes de l'Enseignement Primaire (BEPEP), le Bureau d'Etude des Programmes de l'Enseignement Secondaire (BEPES), et le Bureau d'Etude de l'Enseignement Techniques (BEET).

En plus de l'appui d'un Secrétaire Général, le MEBASE dispose d'une Inspection Générale de l'Enseignement, d'un Bureau de la Planification de l'Education et d'un Bureau des Evaluations du système Educatif pour le suivi-évaluation du système.

La plupart des activités du MEBASE sont organisées dans la capitale, Bujumbura. Peu des structures sont décentralisées. Les exceptions sont les Directions Provinciales de l'Enseignement (DPE), qui sont présentes dans toutes les provinces.

Une nouvelle version de l'organigramme, plus détaillée, est mise actuellement à la présidence pour validation, mais n'est pas encore officielle. .



## 1.4 Organisation de la formation des enseignants

### 1.4.1 La formation initiale des enseignants

#### 1.4.1.1 Organisation de l'enseignement formel

L'enseignement formel comprend 4 piliers de formation : le préscolaire, le primaire, le secondaire et le supérieur.

Comme indiqué dans la figure 3, les *écoles maternelles* reçoivent en général les enfants de 4 à 6 ans et la durée de formation varie de 1 à 3 ans.

L'*enseignement primaire* accueille officiellement des enfants de 7 ans qu'ils aient ou pas suivi l'enseignement préscolaire. La formation, d'une durée de 6 ans, est suivie d'un concours d'entrée pour pouvoir accéder au secondaire. Les élèves qui n'accèdent pas à l'enseignement secondaire s'orientent vers les centres d'enseignement des métiers ou rentrent dans la vie active.

L'*enseignement secondaire* comprend deux cycles. Le premier cycle assure une formation générale en 4 ans et est clôturé par un test d'orientation notamment le test du dixième. Le second cycle comprend, 5 filières de formation, dont 4 font partie de l'enseignement secondaire général : la section scientifique, la section lettres modernes, la section pédagogique et la section économique. La cinquième filière comprend l'enseignement technique et professionnel. La durée de formation des sections scientifique, lettres modernes et économique est de 3 ans. La formation pédagogique est assurée dans deux types d'établissements, à savoir les lycées pédagogiques (D6 – formation de deux ans) et les écoles normales (D7 – formation de 4 ans). Un troisième type de préparation pour le métier d'enseignant existe en une seule année de formation pédagogique après les humanités générales (ce sont les D7S dans la figure 3).

Les lauréats des cycles longs de l'enseignement secondaire qui réussissent l'examen d'Etat rentrent dans l'enseignement supérieur.

Le collège public est organisé par l'Etat. Les collèges communaux sont créés par les communes et administrés et gérés conformément la législation de l'enseignement secondaire public<sup>7</sup>.

L'*enseignement Supérieur* qui n'est pas repris dans la figure, est dispensé dans des universités et des instituts publics et comporte aussi bien des cycles courts que des cycles longs. La formation dans les cycles courts dure de 2 à 3 ans alors qu'elle est généralement de 4 ans dans les cycles longs.

---

<sup>7</sup> Sous réserve de certaines dispositions : pas de subsides de l'Etat, les salaires des personnels de maintenance sont à la charge des établissements, les infrastructures et les équipements sont à la charge des communes.

| Ecole secondaire deuxième cycle [EXAMEN D'ETAT] - (Certificat des Humanités) - (Diplôme) |                       |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
|--|-----------------------|------------|------------|-------------|---------------|-------------------|----------------------|------------|------------|-------------|---------------|----------------------|
| Lycée public   |                       |            |            |             |               |                   | Lycée communal       |            |            |             |               |                      |
|  | Lettres Modernes      | Sciences   |            | Economiques | Normales (D7) | Pédagogiques (D6) | Lettres Modernes     | Sciences   |            | Economiques | Normales (D7) | Pédagogiques (D6)    |
| 14   | FPA (D7S)             | FPA (D7S)  | FPA (D7S)  | FPA (D7S)   | 1e année      |                   | FPA (D7S)            | FPA (D7S)  | FPA (D7S)  | FPA (D7S)   | 1e année      |                      |
| 13   | 1e année              | Sciences A | Sciences B | 1e année    | 2e année      |                   | 1e année             | Sciences A | Sciences B | 1e année    | 2e année      |                      |
| 12   | 2e année              | Sciences A | Sciences B | 2e année    | 3e année      | 1e année          | 2e année             | Sciences A | Sciences B | 2e année    | 3e année      | 1e année             |
| 11   | 3e année              | 3e année   |            | 3e année    | 4e année      | 2e année          | 3e année             | 3e année   |            | 3e année    | 4e année      | 2 <sup>e</sup> année |
| Ecole secondaire premier cycle (TEST DE DIXIEME)   |                       |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
| Collège public   |                       |            |            |             |               |                   | Collège communal     |            |            |             |               |                      |
| 10   | 10 <sup>e</sup> année |            |            |             |               |                   | 10e année            |            |            |             |               |                      |
| 9  | 9e année              |            |            |             |               |                   | 9e année             |            |            |             |               |                      |
| 8  | 8e année              |            |            |             |               |                   | 8 <sup>e</sup> année |            |            |             |               |                      |
| 7  | 7e année              |            |            |             |               |                   | 7e année             |            |            |             |               |                      |
| Ecole primaire [CONCOURS NATIONAL]   |                       |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
| 6  | 6e année              |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
| 5  | 5e année              |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
| 4  | 4e année              |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
| 3  | 3e année              |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
| 2  | 2e année              |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
| 1  | 1e année              |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
| Ecole maternelle   |                       |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
| 3  | 3e année              |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
| 2  | 2e année              |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |
| 1  | 1e année              |            |            |             |               |                   |                      |            |            |             |               |                      |

Figure 3 : L'organisation du système éducatif burundais – Ecole maternelle, primaire et secondaire général.

### 1.4.1.2 Enseignement primaire :

Au niveau de l'enseignement primaire, la demande en enseignants a augmenté depuis la mise en œuvre de la gratuité scolaire qui a coïncidé avec la rentrée scolaire de septembre 2005. En réponse à cette augmentation, le Gouvernement du Burundi et les communautés se sont investis dans la construction de salles de classe sans que la formation des enseignants, tant en quantité qu'en qualité suffisante, ait suivi le même rythme. Les deux dernières années, en théorie, un nombre suffisant d'enseignants, formés par les instituts appropriés, est sorti de ces instituts, mais il s'est avéré que certaines personnes formées ne deviennent pas enseignants et privilégient la poursuite d'études ou d'autres voies professionnelles.

L'analyse des données sur la qualification des enseignants en 2008/2009 montre néanmoins que dans l'ensemble, la majorité des enseignants intervenant dans le primaire public possèdent un des diplômes requis. Le problème de la qualité des enseignants n'est donc pas une question de qualification professionnelle, mais plutôt une question de qualité de la formation qui est dispensée (formelle versus réelle).

Les instituts de formation des enseignants du primaire sont principalement les lycées pédagogiques (LP) et les écoles normales (EN) dans une moindre mesure, qui accueillent des élèves venant de la 10<sup>e</sup> année ou la 4<sup>e</sup> année secondaire (ou premier cycle). Les enseignants du primaire sont formés en 2 ans (lycées<sup>8</sup> ou sections pédagogiques), en 4 ans (écoles ou sections normales) ou en 1 an de formation pédagogique après les humanités générales du deuxième cycle (voir aussi figure 3). Les enseignants en formation sont plus nombreux dans les LP que dans les EN.

Les premiers deux types d'écoles (LP et EN) se distinguent essentiellement par la durée de la formation (LP : 2 ans ; EN : 4 ans) et par la motivation de leurs élèves. Les élèves des EN ont plutôt l'intention de poursuivre leurs études, tandis que les élèves de LP s'orientent plus directement vers le métier d'enseignant par goût du métier et pour la recherche d'une qualification. Les jeunes formés des EN ont toujours été moins nombreux dans l'enseignement primaire. En raison du taux de redoublement élevé et du manque de gestion des flux des élèves, des effectifs élevés et d'une moyenne d'âge élevée<sup>9</sup> des candidats enseignants (entre 18 et 36 ans au lieu de 16 ans) sont des situations courantes dans les classes de formation initiale.

Les candidats élèves-maîtres sont recrutés sur la base de leurs notes à l'examen de 10<sup>e</sup> année et, en théorie, ce sont les meilleurs qui sont sélectionnés. Dans les faits, la sélection est faite par éliminations successives : premièrement par concours national, ensuite par les orientations basées sur les notes après la dixième année, qui conduisent à un niveau bas des candidats<sup>10</sup>, surtout dans les LP. La maîtrise du français des élèves-maîtres est généralement faible.

---

<sup>8</sup> Une distinction existe aussi entre les lycées publics et les lycées communaux : les premiers sont favorisés car ils recrutent de « meilleurs » étudiants (note plus élevée à l'examen de 10<sup>e</sup>), ils offrent généralement un logement aux étudiants.

<sup>9</sup> La moyenne d'âge se situe entre 22 et 24 ans.

<sup>10</sup> La première orientation est faite par le concours national :  $\geq 130/200$  accès au collège public;  $\geq 82/200$  accès au collège communal;  $\leq 82/200$  entrée dans la vie, accès au centre de métier/formation technique ou redoublement. La deuxième sélection est réalisée au départ des notes obtenues au terme de la 10<sup>e</sup> année :  $\geq 130/200$  accès au lycée public;  $\geq 82/200$  accès au lycée communal;  $\leq 82/200$  entrée dans la vie, accès au centre de métier/formation technique ou redoublement



Le programme suivi dans les centres de formation (LP et EN) est en grande partie le même. Comme le nombre d'années de formation est deux fois plus important dans les EN, il est normal que le nombre d'heures de cours soit également doublé. Dans les LP, 16 heures par semaine de cours de psychopédagogie<sup>11</sup> sont prévues et elles sont réparties en :

- 6 heures de méthodologie ;
- 2 leçons-types (seulement première année) ;
- 4 leçons d'essais (2 par année) et
- 4 leçons pratiques dont 1 en première année et 3 dans la deuxième année.

Dans les EN, 23 heures par semaine de cours de psychopédagogie sont prévues et comprennent :

- 3 heures de leçons-types (seulement en première année ),
- 3 heures de leçons d'essai (en deuxième, troisième et quatrième année) et
- 4 heures de leçons pratiques (en troisième et quatrième années).

Le programme de psychopédagogie est perçu par les professeurs et les élèves comme (le plus) difficile

Au cours de la dernière année de la LP et au cours des deux dernières années dans les EN, deux semaines de stages sont organisées. Les deux instituts de formation rencontrent des difficultés à organiser des stages de pratiques de classe, dû :

- aux effectifs, résultant dans l'obligation de partager une classe de stage à plusieurs élèves-maîtres ;
- aux distances entre les instituts de formation et/ou domicile et l'école primaire d'application qui sont parfois importantes.

Il en résulte qu'un grand nombre des élèves-maîtres n'est pas encore exercé sur le terrain à la fin de leurs études et que plusieurs jeunes formés n'ont pas confiance en eux-mêmes pour exercer le métier qui les attend.

Par ailleurs, les contenus des programmes enseignés dans les institutions de formation des enseignants ne sont pas liés aux contenus disciplinaires enseignés dans l'école primaire et diffèrent des programmes donnés par les enseignants en poste. En outre, l'anglais et le kiswahili, introduits en 2006 pour être enseignés à l'école primaire, ne figurent pas dans le programme des LP.

En raison des différents choix de formation, des enseignants possédant des formations différentes sont également présents dans l'enseignement primaire et présentent dès lors des 'visions' différentes. Les directions scolaires préfèrent les D7 par rapport aux D6 et la tendance est de mettre ces derniers dans les premières années. Les enseignants en poste se débrouillent tant bien que mal, car ils manquent de matériel didactique et de supports pédagogiques comme les fichiers du maître et les manuels d'élèves. Ils sont confrontés à des effectifs parfois difficiles à gérer et ont du mal à terminer le programme.

---

<sup>11</sup> La psychopédagogie réfère à l'étude scientifique des méthodes utilisées dans l'éducation (le discipline didactique) et l'apprentissage en général (le cadre pour développer les programmes, les stages,...)

### 1.4.1.3 Enseignement secondaire général :

Le niveau de l'enseignement secondaire général et technique connaît un déficit des enseignants tant quantitatif que qualitatif et pourtant, la capacité de 'production' d'enseignants pour le cycle inférieur et supérieur dans les structures de formation pourrait en principe couvrir les besoins, si tous les lauréats étaient affectés dans l'enseignement. L'insuffisance d'enseignants au niveau du secondaire général se fait sentir plus particulièrement dans les domaines des sciences, des mathématiques et des technologies (SMT).

Plusieurs types d'établissements d'enseignement supérieur assurent aujourd'hui la formation des futurs enseignants du secondaire, lesquels sont situés dans la capitale et font l'objet d'appréciations variées de la part des DPE, inspecteurs, et directeurs d'établissements:

- l'Institut de Pédagogie Appliquée (IPA), appartenant à l'Université du Burundi ;
- l'Ecole Normale Supérieure (ENS) ;
- Certaines facultés et certains instituts de l'Université du Burundi (UB) :
  - (1) Faculté de Psychologie et des sciences de l'Education,
  - (2) Faculté des Sciences,
  - (3) Faculté des Lettres,
  - (4) Institut d'Education Physique et des Sports (IEPS) .
  - (5) Institut Technique Supérieur (ITS).

Institué en 1993, l'IPA a été chargé de la mission d'assurer la formation des enseignants du cycle inférieur et du cycle supérieur des humanités<sup>12</sup>. En 1999, l'ENS a été créé et il lui a été confié la même mission mais plus explicitement pour l'Enseignement Secondaire Général ainsi que deux missions supplémentaires, à savoir, assurer la formation des enseignants de l'Ecole Secondaire Technique et Professionnelle' et 'assurer le perfectionnement des enseignants ayant déjà reçu la formation initiale'<sup>13</sup>.

Les deux établissements les plus importants (IPA et ENS) offrent, en termes d'organisation du cursus, des études similaires puisqu'elles organisent un premier cycle de trois ans destiné à préparer les enseignants du cycle inférieur et en plus un second cycle en deux ans pour le cycle supérieur.

Les élèves orientés vers l'ENS et l'IPA sont faibles (moyennes faibles à l'examen d'Etat). Généralement le choix des étudiants pendant l'orientation n'est pas respecté. Le résultat est que les filières les plus sollicitées sont occupées par les élèves ayant obtenu les meilleurs résultats et les moins performants sont orientés vers les filières les moins demandées.

En ce qui concerne les programmes de formation, un volume global comparable est constaté, cependant l'ENS consacre plus de temps aux exercices et travaux pratiques que l'IPA et, inversement, le temps consacré à la théorie est plus important à l'IPA qu'à l'ENS. Dans la grande majorité des cas, les gestionnaires des écoles ne relèvent pas de différences significatives entre les jeunes formés dans les deux instituts. Le français, en

<sup>12</sup> Art 2 du décret n°100/147 du 14 février 1993 portant création de l'Institut de Pédagogie Appliquée

<sup>13</sup> Art 3 du décret n°100/135 du 15 octobre 1999 portant création de l'Ecole Normale Supérieure

tant que langue d'enseignement, n'est pas bien maîtrisé par les élèves-maîtres des deux instituts. Les stages en situation de responsabilité de classe sont généralement peu présents dans les formations mais des améliorations sont possibles. En outre, l'organisation et le suivi des stages sont problématiques : élèves-maîtres sans encadrement, absence de préparation des stages, encadreurs sans grille d'observation et évaluation, ...<sup>14</sup>

Arrivés dans les classes, la majorité des lauréats de l'ENS et de l'IPA découvrent les problèmes liés au manque de matériel pédagogique et didactique, aux effectifs des classes (surtout dans le cycle inférieur), au faible niveau des élèves et aux vastes programmes (situation aggravée par le faible niveau des élèves). Le fait que les matières apprises ne soient pas celles enseignées dans le secondaire, exige un long temps d'adaptation de l'enseignant pour pouvoir être efficace.

## 1.4.2 Encadrement pédagogique

### 1.4.2.1 Les formateurs des formateurs :

Les professeurs spécialisés dans les différentes disciplines au primaire et au secondaire, sont sélectionnés sur dossier, préférentiellement parmi les professeurs les plus expérimentés. Ils bénéficient d'une formation universitaire d'un an en psychopédagogie et sciences d'éducation, avant leur entrée en fonction afin d'assurer la maîtrise du métier de formateur des formateurs. Les programmes sont constitués de 50 % de cours théoriques et pour 50 % de pratique. Ensuite ils sont recrutés sur concours et affectés dans les établissements de formation des maîtres du primaire et du secondaire. Les deux font partie du même corps particulier et bénéficient d'un statut spécifique et d'une carrière propre.

Comme il n'existe pas de référentiel de formateur des formateurs (les profils des formateurs des formateurs n'ont jamais fait l'objet d'une réelle interrogation ou étude), ces formateurs sont principalement recrutés sur la base de leurs diplômes (de préférence universitaire). Il en résulte que les performances des formateurs des formateurs restent centrées sur des modèles de formation traditionnelle (transmissives et académiques).

### 1.4.2.2 Ressources pédagogiques :

En matière de programmes, les contraintes se situent sur plusieurs niveaux, notamment :

- les programmes privilégient la formation disciplinaire ;
- les programmes de formation sont vieux (au moins de 20 ans) et sont basés sur l'approche défini par la réforme de 1973;
- les programmes ne tiennent pas compte des évolutions récentes en matière de recherches pédagogiques comme la pédagogie active ;
- les programmes des formations proposées ne définissent pas le profil de l'enseignant à former (pas de définition du référentiel des compétences ou du

---

<sup>14</sup> Etude de diagnostic du système de formation des enseignants de l'enseignement primaire, secondaire et technique et de la formation professionnelle au Burundi, Institutions et Développement, mai 2010

métier d'enseignant). Il n'existe non plus de référentiels de certification pour être admissibles au métier d'enseignant ;

- les programmes de formation sont surchargés;
- le système d'évaluation est dominé par des pratiques d'évaluations sommatives dont l'échec est considéré comme un signe de qualité, résultant que la pédagogie de l'éducabilité (où la majorité devrait réussir) devient une exception.

Le fonctionnement des Bureaux Pédagogiques dans l'élaboration des programmes est réduit en raison de l'absence d'interventions directes de ses agents auprès des enseignants, de l'absence de relations formalisées et de collaborations régulières avec les inspecteurs régionaux.

#### **1.4.2.3 Matériel pédagogique et didactique :**

Les formateurs dans les établissements de formation des enseignants ne disposent généralement pas du matériel minimum permettant de concevoir et d'assurer leur enseignement.

#### **1.4.2.4 L'encadrement pédagogique des établissements :**

Les structures de suivi pédagogique des enseignants, autant dans l'enseignement primaire que secondaire (les directeurs, les préfets des études et les inspecteurs), ne jouent pas pleinement leur rôle.

Les *directeurs des écoles* font ce qu'ils peuvent, mais sont fortement occupés par la gestion administrative de l'école.

Les *préfets des études*, spécifiques aux écoles secondaires, sont chargés de la gestion et l'encadrement des enseignants. Généralement leur inexpérience et leur absence de formation ne les permettent pas de servir de guides pédagogiques aux enseignants. Beaucoup d'enseignants sont livrés à eux-mêmes.

Les *services de l'inspection scolaire*, chargés du suivi pédagogique des enseignants, font partie de l'Inspection Générale de l'Enseignement, qui dépend directement du Ministre de l'Education. Dans le nouvel organigramme, l'Inspection Générale gère 2 pools : (1) l'inspection de l'enseignement secondaire général et technique, de l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle ; (2) l'inspection de l'enseignement de base : pré-primaire et primaire. Les 2 pools sont en charge les inspections déconcentrées : au niveau régional (4 régions pour l'inspection de l'enseignement secondaire) et au niveau des provinces et des communes pour l'enseignement de base.

Les inspecteurs font peu de descentes sur le terrain par manque de ressources. Leur travail d'inspection porte essentiellement sur les aspects pédagogiques (contrôle des méthodes d'enseignement, de la régularité des devoirs et des interrogations...) mais aussi administratifs (tenu des documents...).

Les *directeurs provinciaux de l'enseignement (DPE)* chargés d'administrer l'ensemble des établissements primaires et secondaires de la province changent fréquemment et

connaissent une faible coordination avec les services centraux chargés du suivi et de l'encadrement des structures scolaires. Il s'agit souvent de récents diplômés, sans expérience et n'ayant pas reçu de formation pour les préparer à leur poste.

Les *communes et les parents* sont fortement impliqués dans la création physique d'établissements, mais interviennent peu pour suivre la qualité des enseignements.

### 1.4.3 Voie de carrière et formation continue des enseignants

Le Statut des Fonctionnaires reconnaît l'importance de la formation continue des enseignants, mais aucune ligne budgétaire n'est inscrite au budget de l'Etat pour la réaliser. Selon ce statut, chaque enseignant a droit à deux mois de formation tous les cinq ans. En réalité, peu de formations continues sont organisées par le Ministère de l'Education pour plusieurs raisons<sup>15</sup> : coûts élevés au regard des effectifs des enseignants, manque de synergie entre les institutions chargées de la formation continue, faible formation des conseillers pédagogiques, manque de suivi sur le terrain et manque de valorisation (bonification) systématique des formations organisées. Par contre, plusieurs bailleurs de fond (UNICEF, UNESCO, PARSEB) sont actifs dans ce domaine. Les formations continues organisées en faveur des enseignants par ces organisations sont généralement ponctuelles, assez courtes et touchent un effectif généralement réduit, ce qui fait qu'elles ne peuvent pas être valorisées pour l'avancement dans la carrière.

En matière de la carrière, il n'existe pas une perspective d'évolution professionnelle, permettant d'évoluer dans les postes par ancienneté, du fait de la formation de perfectionnement ou de réorientation professionnelle. Les postes comme ceux de directeur d'établissement, de préfets des études, d'inspecteurs, ou de conseillers pédagogiques dans les bureaux pédagogiques sont des postes de nomination par le ministre de tutelle.

## 1.5 Swot

### Forces :

- Existence de plusieurs études analytiques approfondies du secteur de l'éducation (RESEN, PSDEF), résultat de la volonté de l'Etat burundais de définir une politique éducative pour la prochaine décennie ;
- Existence d'une coordination structurelle entre l'Etat burundais et les PTF aboutissant à une concertation régulière avec les PTF.

### Faiblesses :

- Période de transition pour le passage de la durée de l'enseignement de base du primaire de 6 à 9 ans: les modalités de ce passage ne sont pas encore définies, de même pour les programmes et les profils de sortie pour les élèves ;

---

<sup>15</sup> Formation des enseignants de l'enseignement secondaire et technique : résumé et recommandations, Antime Mivuba, décembre 2007.

- Environnement pédagogique des professeurs/élèves non favorable aux apprentissages (absence de matériel pédagogique, effectifs élevés, système d'encadrement sur le terrain faible ...)
- L'existence de plusieurs instituts de formation des enseignants, résultants en plusieurs profils d'enseignants à tous les niveaux ;
- Faible système d'encadrement sur le terrain.

#### **Opportunités :**

- Gratuité de l'éducation : accès à l'éducation de base pour tous les enfants donnant la possibilité d'organiser une éducation de qualité pour tout le monde ;
- Réforme annoncée de la formation initiale qui constitue une occasion de professionnaliser le métier d'enseignant;
- Plusieurs projets complémentaires dans le secteur éducatif et volonté des principaux bailleurs de fonds de coordonner leurs actions, de s'harmoniser;
- Budgets supplémentaires sont mobilisables (FTI : utilisable pour l'enseignement fondamental et le fonds commun d'éducation) ;
- Propositions des profils et standards régionaux disponibles dans East African Community.

#### **Menaces :**

- Budget de l'Etat pour le secteur de l'éducation dépendant pour plus de 2/3 des budgets extérieurs et pour plus de 50% pour les frais récurrents. De plus, engagements budgétaires de l'Etat et des partenaires non garantis pour la poursuite des réformes ;
- L'élargissement de la gratuité de l'éducation à 9 ans demande des ressources supplémentaires (humaines, financières, infrastructure et logistique), alors que les ressources sont limitées ;
- Harmonisation débutante entre les PTF et risque de chevauchement ;
- Le PSDEF devrait être reformulé;
- Fiabilité relative des données quantitatives liées au ratio élèves/classe variable, matériel manquant dans les classes et dans les lieux de formation initiale, profils de formation initiale nombreux, enseignants non formés en poste ;
- Logique de fonctionnement en formation : pratiques de transmission fortement présentes chez les enseignants et formateurs et interprétation de l'échec comme signe de qualité fortement présente dans la société burundaise.

## 2 Orientations stratégiques

### 2.1 Stratégie et principes d'intervention :

#### 2.1.1 Stratégie de l'intervention : Professionnaliser et valoriser le métier d'enseignant

Pour répondre au contexte de massification de la fréquentation scolaire, à l'environnement multiculturel en mutation constante, à la complexité de l'exercice du métier d'enseignant, il est indispensable de doter les enseignants de connaissances de base des matières principales, des aptitudes élémentaires d'enseignement et de compétences professionnelles qui leur permettent d'agir dans des situations complexes et incertaines.

Un enseignant est un professionnel quand

- il agit efficacement et de manière autonome dans les situations professionnelles, même si celles-ci sont inédites ;
- il sait analyser son action, tirer les leçons de ses pratiques et prendre des décisions permettant d'ajuster ses pratiques ;
- il se sent individuellement et collégalement responsable de ses actes d'enseignement et des effets qu'ils produisent sur les élèves et la communauté éducative'.

La didactique professionnelle qui analyse le travail en vue de la formation des compétences professionnelles, va de l'analyse des tâches complexes (référentiel de métier) à la formulation des compétences professionnelles pour exercer efficacement le métier d'enseignant (référentiel de compétences) et se termine par l'élaboration du référentiel de formation et d'évaluation. De manière simplifiée, le schéma de construction des trois référentiels (métier, compétences, formation-évaluation) est présenté en figure 3, ci-dessous.

Par *référentiel métier* il faut comprendre un document comportant un ensemble d'éléments requis et qui sert de référence pour l'exécution d'une tâche donnée. D'une manière générale, le référentiel décrit 'l'enseignant idéal', certes utopique, mais propose ainsi un modèle et des repères aux enseignants qui 'travailleront mieux s'ils savent précisément ce que l'institution attend d'eux'.

Une *compétence* fait référence à la possibilité, pour un individu, de mobiliser un ensemble intégré de ressources personnelles (savoirs, savoir-faire, savoir-être ou attitudes) et de l'environnement (documentation, informations sur le contexte, expérience des collègues, experts...) en vue de résoudre une situation-problème ou une tâche complexe qui appartient à une famille de situations (ou de tâches complexes). Les apprentissages proposés sont alors plus finalisés, orientés vers un savoir-agir en situation, en termes d'insertion dans la société, d'activité professionnelle ou d'efficacité des apprentissages futurs. Les compétences professionnelles de l'enseignant sont donc bien celles qui lui permettent d'agir efficacement dans l'exercice de son métier en mobilisant des ressources internes et externes en situation complexe.

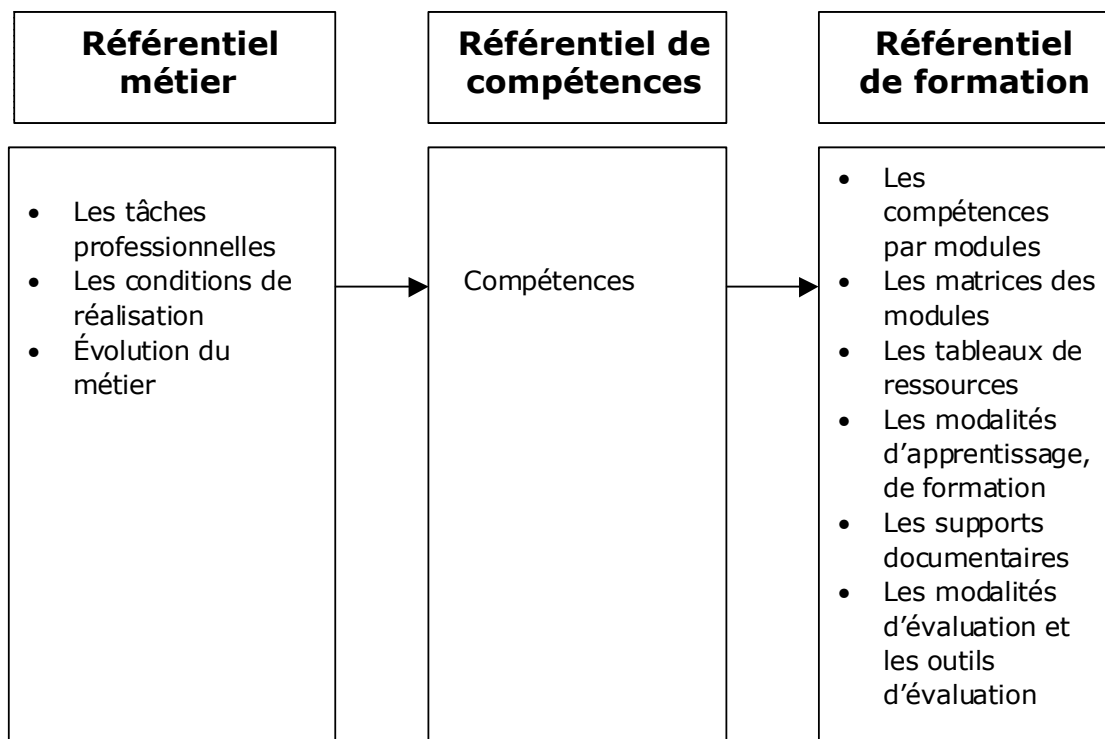


Figure 3 - Démarche de construction des référentiels

Le troisième référentiel est le *référentiel de formation* (programme) qui permettra de former les futurs enseignants de l'enseignement fondamental, au moins pour les 6 premières années et pour les 3 années suivantes, si le Gouvernement burundais confirme les orientations de la réforme de l'enseignement fondamental (passage à 9 ans). Comme indiqué dans la figure 1, celui-ci précisera plus en détail le contenu de la formation, les modalités d'exécution et d'évaluation.

### 2.1.2 Principes d'intervention

#### **Soutien aux réformes engagées par le Ministère de l'Education et approche flexible dans la mise en oeuvre du projet.**

Le projet s'inscrit et répond aux orientations stratégiques du Burundi comme indiquées dans le PSDEF, aux orientations annoncées par le président lors de son investiture et aussi entièrement à l'approche sectorielle en éducation. Ces orientations ont été développées dans le chapitre précédent (référence à la politique nationale).

Etant donné l'évolution annoncée du système éducatif, le projet prévoit une flexibilité en vue de s'adapter à l'implantation des réformes. Le projet est élaboré de manière à contribuer aux transformations progressives du système éducatif (mise en œuvre de l'enseignement fondamental) et à intégrer ces changements dans les activités du projet au niveau de l'axe institutionnel, de l'infrastructure, de l'élaboration des ressources



pédagogiques et dans la formation des formateurs des enseignants.

### **Harmonisation.**

Le projet vise à coordonner au maximum l'intervention avec les différents acteurs intervenant dans la formation des enseignants et, à s'appuyer sur le matériel existant, élaboré avec l'appui des partenaires actifs dans le domaine. Durant le projet, des consultations régulières avec les PTF à travers du GSE (y inclus les groupes thématiques) et des rencontres ponctuelles permettront de coordonner les différentes interventions et d'assurer les synergies nécessaires à la mise en œuvre plus efficace des projets du secteur.

### **Appui aux structures existantes.**

De nombreuses structures de formation existent, il ne s'agit en aucun cas de créer une nouvelle structure, mais plutôt de s'ancrer sur l'existant et de garantir la pérennité des résultats générés par le projet. Il s'agit ainsi de chercher à unifier une approche au sein de l'enseignement burundais et de développer la cohérence dans les différentes filières de formation. L'approche retenue<sup>16</sup> pour former les enseignants est celle qui permet de professionnaliser l'enseignant, cette approche étant également celle utilisée dans l'enseignement technique et dans la formation professionnelle (écoles des métiers)<sup>17</sup>.

Dans cette même optique, le projet sélectionnera 4 centres de formation des enseignants (LP) déjà en activité afin de les rendre conformes aux besoins du système éducatif. Le projet élaborera des dispositifs qui permettront aux autres centres d'évoluer progressivement pour répondre eux aussi aux besoins du système.

### **Renforcement des capacités locales et approche participative.**

Le projet analysera, pour les différentes actions, les conditions nécessaires au transfert efficace de l'expertise et des savoir-faire. Concrètement, afin de renforcer les capacités locales, pour la conception, les tests et la finalisation des outils pédagogiques (des programmes et documents d'accompagnement pour le maître, pour l'élève), des groupes de conception seront constitués par des intervenants appartenant à différents groupes : enseignants de terrain, encadreurs de proximité (conseillers et inspecteurs), conseillers pédagogiques du BEPEP et du BEPES, enseignants ou chercheurs de l'Université du Burundi ou des instituts supérieurs dans les disciplines visées (avec une expertise disciplinaire et didactique) et une expertise (inter)nationale.

### **Décentralisation et couverture de l'ensemble du pays.**

Il existe dans les différentes activités menées par le projet, une volonté de s'articuler au niveau régional et national :

- Le volet lié à l'infrastructure cible un centre pour chacune des régions du pays.
- Les groupes de travail de conception sont composés d'acteurs de terrain au niveau des communes (enseignants), au niveau des provinces (conseillers pédagogiques ou inspecteurs), au niveau central (BEPEP et BEPES).
- La formation est décentralisée dans les régions.

---

<sup>16</sup> Voit aussi point 2.1.1.

<sup>17</sup> Voit le projet : Appui à l'Enseignement Professionnel (AEP)

### **Processus de transformation et d'innovation dans les pratiques de toutes les classes pour garantir de meilleures performances chez les élèves.**

Il est important de cibler les résultats à atteindre par le dispositif de formation initiale des enseignants et de bien mettre en évidence que les changements doivent se faire sur les pratiques de classe et, à terme, sur l'amélioration des performances scolaires des élèves. Les résultats<sup>18</sup> que le projet cherche à obtenir sont :

- des résultats directs de la formation
- des résultats visibles sur le terrain à court terme
- des résultats intériorisés et permanents
- des résultats attribuables à la formation (le terme de formation est pris dans de multiples modalités)
- des résultats observables, mesurables

Il est très important de créer des activités d'apprentissage qui mobilisent l'intérêt des élèves-maîtres, qui proposent des occasions de mobiliser leurs savoirs, leur savoir-faire pour résoudre une situation proche de leur quotidien, qui fassent sens pour eux.

### **Processus d'expérimentation des outils produits (expérimentation sur des groupes restreints, recherche-action, régulation, validation et généralisation).**

Le projet met en place un processus original d'expérimentation des productions réalisées par le projet : productions d'outils, production de modules de formation, expérimentation, régulation, généralisation.

Tous les outils produits sont d'abord expérimentés avec le public (formateurs et élèves-maîtres) dans les 4 lycées pédagogiques ciblés, puis font l'objet de régulation afin d'en améliorer la qualité et l'efficacité. Ils sont enfin généralisés à l'ensemble des écoles de formation qui forment les enseignants de l'enseignement fondamental: d'abord, en première année, et ensuite, en deuxième année de formation (la conception en deuxième année bénéficiant déjà de l'expérimentation de la première année).

En plus, le projet met en place une démarche de recherche prioritairement orientée vers l'action et la formation. Cette recherche doit avant tout être menée pour aider les acteurs du projet à prendre conscience des déterminants de leur action et à prendre les décisions spécifiques conséquentes. Les intervenants sont d'une part, les praticiens, enseignants de terrain et, d'autre part, les chercheurs issus de l'Université ou des instituts de formation supérieurs. Pour les premiers, il s'agit de trouver des réponses aux problèmes rencontrés, pour les seconds, il s'agit de construire des outils efficaces pour le praticien dans la formation des enseignants. L'efficacité suppose que l'outil soit valide et fiable, et que les conditions et les limites de son application soient connues.

### **Identification d'activités de suivi pour favoriser l'intégration de la réforme initiale dans le système éducatif existant**

Le projet vise au maximum les changements de pratiques d'enseignement sur le terrain à long terme pour rendre l'apprentissage des enfants plus efficace. Il vise également à

---

<sup>18</sup> On appelle *résultat d'une formation* tout changement observé chez les participants, pendant la formation ou après celle-ci, et que l'on peut mettre en lien avec la formation.

appuyer le processus de transformation de l'exercice du métier par la formulation des propositions d'activités de suivi :

- articulation de la formation continue des enseignants à la réforme de la formation initiale ;
- proposition des plans de réhabilitation pour l'ensemble des centres de formation existants et dispositif de maintenance des infrastructures ;
- identification des modalités afin de faciliter l'intégration des nouveaux enseignants dans les écoles, ...

### **Approche en profondeur et atteinte d'un maximum de bénéficiaires**

Afin d'améliorer la qualité de l'éducation d'une manière durable, le projet applique une approche en profondeur et concentre les axes d'intervention sur plusieurs niveaux (développement d'une politique, création des conditions matérielles, formation et accompagnement des ressources humaines et développement des programmes de formation et de matériel didactique).

Dans la même optique et dans le but d'anticiper les modifications qui en découleront, le projet cible seulement quelques disciplines en profondeur, c'est-à-dire les langues d'enseignement (kirundi<sup>19</sup> et français<sup>20</sup>) et les mathématiques. Ce choix ciblé sur les disciplines outils, disciplines au service des autres disciplines, relève d'un principe de précaution car ces disciplines figureront inévitablement dans les curricula du primaire dans le contexte de sa transformation progressive en enseignement fondamental.

Le projet cherche aussi à atteindre tous les élèves-maîtres des lycées pédagogiques (D6) et des écoles normales dans la formation pédagogique (D7s). Les autres institutions actives dans la formation des enseignants (pour les autres niveaux), IPA et ENS sont associées dans la formation des formateurs<sup>21</sup> et la formation des formateurs des enseignants<sup>22</sup>. Les formateurs des enseignants sont majoritairement issus de ces institutions.

### **Intégration des dimensions liées aux thèmes transversaux.**

Le droit à une éducation de qualité est une priorité dans l'engagement du Burundi au sein du mouvement Education Pour Tous et participe à défendre un des droits fondamentaux des enfants. Les activités proposées comme situations d'apprentissage couvriront les thèmes transversaux suivants comme l'environnement, le genre et leHIV/SIDA.

---

<sup>19</sup> Le kirundi est la langue d'enseignement de la première à la 4e année.

<sup>20</sup> Le français a d'abord un statut de langue enseignée au début de l'enseignement de base puis il passe à un statut de langue d'enseignement à partir de la 5e année.

<sup>21</sup> Le terme 'formateurs des formateurs' réfère aux professeurs qui forment les formateurs des enseignants

<sup>22</sup> Le terme 'formateurs des enseignants' réfère aux professeurs qui forment les élèves-maîtres

## 2.2 Bénéficiaires

### 2.2.1 Bénéficiaires directs :

- Les élèves-maîtres<sup>23</sup> des lycées pédagogiques (D6) et de la formation pédagogique (secondaire général, école normale) (D7s)
- Les formateurs des enseignants<sup>24</sup>, qui forment les élèves-maîtres, des disciplines ciblées (kirundi, français, mathématiques et psychopédagogie) des lycées pédagogiques dans la section normale et dans la classe de formation pédagogique (EN, avec priorité donnée aux professeurs de D7s)
- Les formateurs des formateurs<sup>25</sup>, qui forment les formateurs des enseignants
- Fonctionnaires du ministère au niveau national tels que les directeurs des principaux départements du ministère et les fonctionnaires des bureaux pédagogiques
- Fonctionnaires du ministère au niveau sub-national comme les inspecteurs, les directeurs des écoles de formation, les préfets des études, les gestionnaires

### 2.2.2 Bénéficiaires indirects (impacts) :

- Les enseignant(e)s de l'enseignement fondamental
- Les élèves de l'enseignement fondamental

## 2.3 Organisations partenaires et synergies

Plusieurs bailleurs sont présents dans le secteur de l'éducation et plus spécifiquement dans le domaine de la formation des enseignants. Des synergies seront cherchées auprès des PTF suivants :

- L'UNESCO a lancé en 2006 son Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA). Elle vise à augmenter les effectifs et à améliorer la qualité du corps enseignant en Afrique subsaharienne. TTISSA préconise une approche holistique, qui passe par l'amélioration du statut et des conditions de travail des enseignants, l'amélioration des structures de gestion et d'administration des enseignants, l'élaboration de politiques appropriées relatives

---

<sup>23</sup> 8000 selon l'estimation approximative en fonction des élèves en dernière année en 2009, prenant en compte la simulation du Bureau de la Planification de l'Education, considérant : approximativement 3.500 élèves- maîtres par an X 2 (les sortants des 2 ans des lycées pédagogiques) et approximativement 1.000 élèves-maîtres x 2 (les sortants des écoles normales sections D7S des 2 ans).

<sup>24</sup> 200 pour chaque discipline donnant approximative un total de 800 formateurs

<sup>25</sup> 20 pour chaque discipline, avec un total d'approximative de 80 formateurs de<sub>s</sub> formateurs

aux enseignants et l'amélioration de la qualité et de la cohérence du développement professionnel des enseignants. Les programmes révisés pour l'enseignement général et pédagogique produits par l'UNESCO couvrent 8 disciplines enseignées et 2 innovations qui sont destinés aux enseignants qui enseignent dans les collèges et les lycées et qui ont été présentés fin septembre lors de différents ateliers de restitution.

- L'UNICEF apporte actuellement un appui similaire pour l'élaboration d'un référentiel des compétences des enseignant(e)s en formation initiale et continue. Le document finalisé en mai 2010, forme une base intéressante pour construire les référentiels de formation des enseignants et crée l'opportunité d'une collaboration intéressante.
- Le projet pilote IFADEM (Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres), appuyé par l'OIF (Organisation Internationale de la Francophonie) et l'AUF (Agence Universitaire de la Francophonie) dont la phase d'expérimentation s'est terminée en juin 2010, s'appuie sur un dispositif hybride de formation continue qui associe différentes modalités : la formation à distance et en présentiel, des ressources écrites et audio, un tutorat de proximité et une initiation informatique et Internet. Le projet envisage de renforcer les compétences des instituteurs déjà en poste sans les retirer de leur classe. Une extension dans 5 provinces supplémentaires (Cankuzo, Citibitoke, Kayanza, Mwaro, Rutana) est prévue pour les mois prochains, en incluant l'appui à un lycée pédagogique par province sélectionnée : création d'un centre numérique permettant de former les enseignants lors de regroupements ponctuels, mais également d'intégrer les modules de formation IFADEM dans la formation initiale des élèves-maîtres.
- La Banque Mondiale exécute un programme de formation continue à distance pour tous les enseignant(e)s du primaire avec la radio scolaire Nderagakura et le Bureau de l'Education Rurale (BER). De plus, le MENRS à travers le Projet d'Appui à la Reconstruction du Système Educatif Burundais (PARSEB), a formulé une demande de jumelage avec une institution internationale spécialisée dans la gestion et le développement du système éducatif. L'objectif principal du jumelage consiste à appuyer le ministère dans la mise en œuvre du PSDEF au travers du renforcement des capacités de gestion et de planification et le développement et la mise en place des stratégies pour améliorer la qualité de l'éducation.
- La France finance le secteur au travers du FCE et fournit plusieurs expertises en appui permanent au MENRS. Les activités de l'assistant technique en appui au Bureau de la Planification de l'Education portent sur les missions suivantes : élaborer une banque de données statistiques aisément accessible, effectuer des simulations de calcul de coûts, élaborer des indicateurs de pilotage du système éducatif, faire des projections des effectifs d'enseignants, d'élèves et des dépenses, ainsi que réaliser des études en rapport avec le secteur, sans oublier

le renforcement des capacités du personnel<sup>26</sup>. Cet appui facilite la mise à disposition du projet des données nécessaires afin de planifier les activités et suivre leurs 'output' et 'outcome'.

- Une concertation et un partenariat pourraient être envisagés entre le projet 'Formation initiale des enseignant(e)s de l'enseignement fondamental' et la coopération universitaire (VLIR), qui est en phase de formulation pour un projet de coopération pour les 12 années à venir.
- Le projet 'Appui à l'Enseignement Professionnel' (AEP) de Belgique, en collaboration avec APEFE, facilite l'accès à un enseignement des métiers, l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle, ainsi que la réhabilitation et les constructions des infrastructures des écoles des métiers. Le projet offre des convergences intéressantes avec le projet de formation initiale, notamment au niveau de méthodes de travail utilisés et l'approche professionnalisante appliqué :
  - élaboration des référentiels de métier, de compétences, de formation-évaluation ;
  - modularisation de la formation<sup>27</sup> ;
  - mise à disposition des outils produits à l'aide du projet aux autres projets (par exemple, modules de kirundi, français et mathématiques).
- Sur un plan plus général, le projet devra faire de nombreuses projections à moyen terme. Le projet 'Appui Institutionnel à l'Education' (AIE), visant le renforcement des capacités de planification et d'organisation du MENRS et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du PSDEF, dispose d'une capacité attestée de simulation qui sera utilisée pour réaliser des chiffres réalistes.
- Afin d'accroître l'efficacité de leur aide, la Belgique participe avec DFID, l'AFD et le Luxembourg au Fonds Commun de l'Education (FCE), destiné à financer et renforcer tout le secteur d'éducation. Le fonds dispose pour la période de 2008-2010 d'un budget d'environ 20 millions d'euros qui pourrait courir jusqu'en 2012.

---

<sup>26</sup> Extrait des TDR de l'assistant technique en appui au Bureau de la Planification

<sup>27</sup> Un module est un ensemble de tâches réalisées dans un temps déterminé de la formation. Ce module doit permettre au formé d'atteindre les résultats attendus par rapport à la ou les compétence(s) visée(s).

## 3 Planification opérationnelle

### 3.1 Objectif général

Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement du Burundi.

### 3.2 Objectif spécifique

Les compétences professionnelles des enseignant(e)s futur(e)s de l'enseignement fondamental dans les disciplines de mathématiques, kirundi, français et psychopédagogie sont améliorées à travers le renforcement du système de formation initiale à partir de 2015.<sup>28</sup>

### 3.3 Résultats attendus

Le projet cible les 4 résultats suivants :

#### Résultat 1 :

Le Ministère de l'Education a instauré un cadre institutionnel et financier de la réforme de la formation initiale des enseignants.

#### Résultat 2 :

4 centres de formation sont réhabilités et entretenus en tenant compte des principes de bonne gestion environnementale et leur capacité d'accueil correspond aux besoins actuels et aux projections accordées entre le bailleur et le partenaire.

#### Résultat 3 :

Les ressources pédagogiques des disciplines de mathématiques, kirundi, français et psychopédagogie sont disponibles et accessibles (aux formateurs et élèves-maîtres) dans tous les centres de formation.

#### Résultat 4 :

Les ressources humaines nécessaires à la mise en oeuvre de la formation initiale des enseignants sont compétentes.

---

<sup>28</sup> L'avancement du projet peut être mesuré en cours d'exécution via les marqueurs de progrès dans le chronogramme et les indicateurs au niveau des résultats.

### 3.4 Activités à mettre en œuvre

#### Résultat 1 : Le Ministère de l'Éducation a instauré un cadre institutionnel et financier de la réforme de la formation initiale des enseignants.

##### Activité 1.1 : Saisir les réformes du système éducatif qui sont en cours et en projet pour assurer leur cohérence avec la réforme de la formation initiale des enseignants

Pour *l'enseignement fondamental* (passage à 9 ans), l'analyse portera principalement sur les points suivants :

- le profil de sortie de l'élève au terme des 9 ans de l'enseignement fondamental ;
- les grands enjeux de l'enseignement fondamental (EPT, structure de l'organisation de 9 ans ainsi que l'adaptation et l'utilisation de l'infrastructure existante) et la révision éventuelle des programmes (réflexion sur la durée scolaire, politique de l'enseignement des langues, intégration de la dimension des droits des enfants, des femmes, des personnes avec un handicap, du VIH/SIDA et modalités d'évaluation) ;
- les parcours de formation (enseignement technique, formation professionnelle, formation généraliste, ...) ou d'entrée dans la vie active ;
- les modalités pratiques du passage de l'enseignement primaire vers l'enseignement fondamental.

L'analyse portera aussi sur la *réforme de la formation initiale des enseignants*:

- la bonne gestion des écoles (organigramme pertinent et efficace au service de la réussite de tous les élèves : analyse du rôle des directeurs d'école, des administrateurs et des gestionnaires) et analyse du rôle des inspecteurs et des encadreurs pour faciliter la transformation des pratiques d'enseignement/apprentissage des enseignants dans les classes ;
- la collecte des informations sur l'évolution du système de formation initiale dans les pays de la EAC dans le cadre de l'harmonisation des systèmes éducatifs au sein des pays partenaires de la EAC ;
- l'élaboration d'un dispositif de recherches qui répond aux besoins des acteurs de terrain en impliquant les différentes structures du système éducatif et le financement des recherches issues de ce dispositif<sup>29</sup>.

Cette première activité devra aussi conduire à la mise en place d'une base de données (des enseignants en formation initiale, y compris dans l'approche genre et handicap) qui seront utilisées comme mesure zéro (baseline)<sup>30</sup> par rapport à laquelle les autres informations collectées dans les différentes phases du projet pourront être comparées et

---

<sup>29</sup> La collaboration avec les institutions universitaires burundais et étrangères trouvera un terrain favorable dans l'appui aux groupes de recherche et éventuellement, pour une validation des documents produits avec l'appui du projet.

<sup>30</sup> Les données portent sur l'état de l'infrastructure existante, les ressources pédagogiques disponibles, les capacités des ressources humaines nécessaires et le cadre politique et financier présente.



faire apparaître les résultats de la mise en œuvre de la réforme de la formation initiale des enseignants.

**Activité 1.2 : Appui à la définition d'un cadre financier de la formation initiale qui permet d'identifier la composition des coûts et des allocations budgétaires liées à la formation initiale des enseignants**

Pour assurer la poursuite des activités liées à la réforme de la formation initiale des enseignants par les responsables burundais, il est important d'identifier :

- les lignes budgétaires de la formation des enseignants dans le budget de l'état,
- les coûts directs et indirects liés à la formation initiale (en fonction des choix des filières de formation initiale) ;
- l'impact budgétaire des salaires et des coûts récurrents à la formation initiale en fonction de l'accroissement de population scolaire (obligatoire) jusqu'au 2015 ;
- et les possibilités (temporaires) dans le Fonds Commun d'Education et dans les projets des partenaires.

**Activité 1.3 : Appui à l'élaboration des textes techniques pour le cadre légal à développer par le Ministère, qui définissent la sélection des candidats à la formation initiale, le statut des enseignants et leur encadrement, ainsi que la valorisation du métier.**

La transformation progressive du métier d'enseignant repose sur les 3 axes suivants :

- sélection des futurs enseignants : modalités d'accès à la formation (profil d'entrée et nombre d'enseignants à former en fonction des besoins planifiés) et de sélection (dispositif de sélection des candidats) ;
- évolution du statut : description des fonctions existantes au sein du système éducatif (enseignants, maîtres de stages, directeurs, conseillers pédagogiques, formateurs des formateurs, inspecteurs, ...), des conditions d'accès à ces fonctions et d'évolution interne (plan de carrière), des conditions matérielles (barèmes et avantages) ;
- valorisation du métier d'enseignant par un développement professionnel : modalités de stabilisation des enseignants, propositions des plans de carrière, modularisation de la formation continue liée aux propositions de voies de carrière et à la certification des formations.

Pour ces 3 axes (sélection des candidats, évolution du statut d'enseignant, valorisation du métier), une étude approfondie des textes existants est nécessaire avant d'élaborer des propositions de textes techniques sur la base d'une consultation élargie des différents partenaires et d'une construction collective des représentants des acteurs (ministères impliqués, enseignants, syndicats, formateurs, parents, société civile).

Les propositions formulées prendront en compte, au maximum, les orientations du gouvernement burundais dans le cadre de la réforme de l'enseignement fondamental et feront l'objet d'une validation technique et politique.

**Activité 1.4 : Sensibiliser la société civile et certains publics cibles aux**

### **transformations du système éducatif**

Dès que la validation des documents produits par le projet est acquise, une politique de communication efficace à destination d'un public élargi devra être programmée. A ce sujet, il est important d'informer l'ensemble de la société civile sur les transformations du système éducatif en particulier sur les aspects suivants :

- les finalités de l'enseignement fondamental, les missions de l'enseignant de l'enseignement fondamental (EPT dans PSDEF) ;
- la mission de l'école dans le cadre de l'enseignement fondamental, les changements de pratiques et les modalités d'évaluation ;
- visibilité de la réforme de la formation initiale des enseignants auprès de la société civile afin de contribuer à la valorisation du métier.

La diffusion des informations peut être assurée, par exemple, par une petite brochure, un panneau publicitaire, la radio ... présentant les aspects importants des changements dans la formation initiale des enseignants et le changement des pratiques dans les classes de l'enseignement fondamental.

Afin d'informer des publics spécifiques (l'encadrement pédagogique, parents, jeunes à orienter ...), les groupes de conception des nouvelles ressources pédagogiques élaboreront un document de synthèse sur la réforme de la formation initiale des enseignants présentant la professionnalisation du métier d'enseignant et les changements opérés dans la formation initiale et le projet identifiera les canaux de distribution d'informations en fonction des publics visés.

### **Résultat 2 : 4 centres de formation sont réhabilités en tenant compte des principes de bonne gestion environnementale et leur capacité d'accueil correspond aux besoins actuels et aux projections accordées entre le bailleur et le partenaire.**

#### **Activité 2.1. : Documenter le dispositif actuel des écoles (tous niveaux confondus), constater les besoins et choisir selon des critères objectifs les 4 écoles (LP) qui bénéficieront de l'appui du projet.**

Afin de permettre au MEBASE de gérer les centres de formation initiale des enseignants, il est important :

- d'élaborer une carte des établissements existants (analyse des capacités d'accueil et des besoins en centres de formation selon les provinces) ;
- d'analyser les priorités en matière d'infrastructures en fonction des choix pédagogiques, en fonction des réformes en cours et projetés, en fonction des besoins du système (nombre d'enseignants à former pour couvrir les besoins en enseignants) et en fonction des besoins spécifiques liés à la prise en compte des thèmes transversaux : genre, handicap, environnement et VIH/SIDA.

Cette analyse devra conduire à la sélection de 4 centres de formation initiale des enseignants déjà en activité, qui seront réhabilités et équipés avec l'appui du projet.

Les critères suivants sont envisagés:

- représentation des autres partenaires actifs dans le secteur éducation et en

particulier dans la formation des enseignants (bailleurs de fonds) ;

- performances du système : taux de réussite par province en 6e et en 10e (ou s'ils sont disponibles, les résultats du PASEC en kirundi et en mathématiques pour les élèves de 2e et de 5e années serviront à établir les zones prioritaires;
- besoins du système : zones où le nombre d'enseignants formés est déficitaire (critère non prioritaire si les données ne sont pas actuelles et fiables, ajustée à l'évolution des besoins du système).

Il est fondamental de fixer une condition de base à la sélection des centres à réhabiliter : identifier la volonté de changement des formateurs et s'assurer que le directeur dispose des qualités de gestion et de leadership nécessaires pour accompagner les changements dans la conception professionnalisante de la formation initiale des enseignants.

### **Activité 2.2 : Préparer la réhabilitation des 4 centres de formation initiale des enseignants**

Le projet a l'intention de créer par région un centre de formation de référence pour des réformes et investissements scolaires à réaliser dans le futur et qui tiennent compte des changements de pratiques dans les classes. Chacun des 4 centres sélectionnés fera l'objet :

- d'une analyse par rapport à sa situation dans la région (afin de favoriser la mise en réseau de différents centres de formation et favoriser l'échange et la diffusion des pratiques de formation initiale pertinentes qui conduisent à des changements de pratiques effectives dans les classes pour garantir de meilleurs apprentissages des élèves) ;
- d'une analyse des coûts de réhabilitation adaptée au contexte et aux besoins des approches pédagogiques sélectionnées (y compris la prise en compte des ressources disponibles localement, le respect de l'approche genre, le respect des droits des enfants, des personnes avec des besoins spécifiques) ;
- d'un plan général d'implantation des bâtiments et de leur fonctionnalité (en respectant le développement durable, la sécurité pour les femmes en matière d'accès et l'accessibilité pour des personnes avec des besoins spécifiques).

### **Activité 2.3 : Réhabiliter les 4 centres de formation ciblés**

Cette activité permettra, en fonction des études et plans décrits à l'activité précédente et selon les besoins identifiés :

- la réhabilitation et l'adaptation des salles de classe existantes dans chacun des 4 centres sélectionnés aux besoins des approches pédagogiques à développer dans la formation initiale des enseignants ;
- la construction de locaux additionnels, si nécessaire, pour répondre aux effectifs, aux choix pédagogiques y compris un centre de documentation ;
- l'équipement des salles de classe (bancs et tables, armoires, panneaux d'exposition, tableau ou peinture de haute qualité,...) ;
- l'équipement pour assurer les conditions de vie dans les centres (sanitaires, accès à l'eau, électricité...) ;
- l'identification du personnel de maintenance au sein du centre de formation initiale des enseignants et les coûts pour assurer la maintenance.



**Activité 2.4 : Elaborer un dispositif pour faire évoluer progressivement les autres centres dans la réhabilitation de leur établissement afin de répondre aux caractéristiques des approches pédagogiques retenues dans la réforme**

Ces différentes tâches permettront d'enrichir l'étude déjà décrite dans l'activité 2.1 et d'élaborer un dispositif pour faire évoluer progressivement les autres centres dans la réhabilitation de leur établissement afin de répondre aux caractéristiques des approches pédagogiques retenues dans la réforme de la formation initiale des enseignants et qui pourraient être reprises dans le PSDEF suivant.

**Résultat 3 : Les ressources pédagogiques des disciplines de mathématiques, kirundi, français et psychopédagogie sont disponibles et accessibles (aux formateurs et élèves-maîtres) dans tous les centres de formation.**

**Activité 3.1 : Inventorier les ressources pédagogiques des 4 centres et compléter les ressources existantes**

Cette activité est orientée vers l'inventaire et l'analyse des ressources existantes et disponibles pour l'enseignement fondamental : enseignement primaire (6 ans) et enseignement secondaire 1<sup>er</sup> cycle (3 ans) dans les 4 centres de formation initiale sélectionnés. Ces ressources sont celles des programmes, des manuels scolaires produits par le Ministère de l'Education et concernent les principales disciplines enseignées dans l'enseignement fondamental (maximum 10 disciplines). Il s'agit également de faire l'inventaire des outils pédagogiques (dictionnaires, cartes, affiches ...) pour appuyer le travail dans les classes.

Il ne s'agit pas de produire du nouveau matériel, mais de rendre le matériel existant disponible dans les 4 centres.

**Activité 3.2 : Concevoir, tester et valider les nouveaux programmes et manuels d'accompagnement des formateurs pour les 4 disciplines ciblées par le projet de la formation initiale**

Le projet visera l'élaboration des nouveaux programmes de formation initiale des enseignants dans les 4 disciplines visées (kirundi, mathématiques, français et psychopédagogie) intégrant des dimensions liées aux thèmes transversaux, avec une attention particulière à l'environnement. Il s'agit de produire les différents référentiels tels que décrits au chapitre 2<sup>31</sup>. Les outils conçus portent sur le développement professionnel des formateurs (portfolio) mais aussi sur la conception de matériel pédagogique pour enseigner les disciplines-outils dans l'enseignement fondamental.

Comme ce volet est essentiel dans la mise en œuvre de la réforme initiale des enseignants, le projet prévoit une mise à disposition importante des ressources humaines en termes d'expertise nationale et d'expertise internationale, une formation intensive des acteurs de terrain et une mise à disposition des moyens de fonctionnement et des outils.

---

<sup>31</sup> Voit orientation stratégique orientée vers la professionnalisation du métier d'enseignant

Le transfert des compétences est prévu par la constitution de groupes de travail élargis : acteurs du système éducatif appuyés par l'expertise de haut niveau.

Les référentiels de formation (programmes) pour les 4 disciplines seront expérimentés dans les 4 centres de formation initiale des enseignants afin de les tester (expérimentation) en situation réelle, de récolter des informations permettant de les améliorer (régulation) avant de généraliser l'utilisation de ces référentiels à tous les centres de formation initiale (généralisation). Un schéma en annexe 7.4 illustre ce processus complexe 'production-expérimentation-régulation-validation-généralisation' qui conduira à implémenter le dispositif de formation à l'ensemble des centres de formation initiale des enseignants. Les autres documents de formation seront également produits sur le même principe.

Le référentiel de formation pour la discipline 'psychopédagogie' permettra d'élaborer les programmes de didactique et le dispositif de stages (pratiques de classe), les outils d'évaluation des stages, les outils de développement professionnel (portfolio). Le groupe de travail en charge de la discipline 'psychopédagogie' sera également chargé des outils de développement professionnel des formateurs des formateurs et des formateurs des enseignants (portfolio).

Afin de fournir du matériel illustré aux formateurs et aux élèves-maîtres et de permettre des apprentissages concrets, un dessinateur (illustrateur) participera aussi à la conception des outils pédagogiques des formateurs des enseignant(e)s et des élèves-maîtres.

Le projet effectue également les activités nécessaires pour valider au niveau technique et politique tous les documents produits par les autorités compétentes.

### **Activité 3.3 : Reproduire et diffuser les ressources pédagogiques nouvellement conçues**

Chaque *centre de formation* sera doté des ressources pédagogiques nouvellement conçues (2 exemplaires au moins des référentiels de formation pour chacune des disciplines révisées et des documents d'accompagnement) et *tous les formateurs* (formateurs des formateurs et formateurs des enseignants) recevront un portfolio de développement professionnel.

Tous les *élèves-maîtres* en formation initiale recevront un portfolio au moment de la généralisation des ressources pédagogiques nouvellement conçues et seront dotés des documents d'accompagnement aux programmes (livres du maître et livres de l'élève pour les disciplines-outils : kirundi, français, mathématiques ) à partir de la généralisation pour la première année du lycée pédagogique (c'est-à-dire en 2014) et pour la deuxième année, en 2015.

### **Activité 3.4 : Elaborer et mettre en œuvre un dispositif pour la gestion des ressources pédagogiques**

Pour assurer une utilisation optimale des ressources pédagogiques disponibles dans le centre de documentation, le projet veillera à

- identifier un gestionnaire de l'encadrement pédagogique ;
- identifier et élaborer un système simple de gestion des ressources pédagogiques ;
- former le gestionnaire au système de gestion sélectionné pour tous les centres de formation initiale.

Cette formation couvrira la gestion matérielle des ressources pédagogiques fournies, mais aussi la gestion pédagogique (organisation d'activités pour exploiter efficacement les ressources et pour mieux former les élèves-maîtres dans l'exploitation des ressources matérielles).

## Résultat 4 : Les ressources humaines nécessaires à la mise en oeuvre de la formation initiale des enseignants sont compétentes.

### Activité 4.1 : Concevoir, tester et valider un dispositif de formation des formateurs des enseignants,

Afin d'assurer un processus de professionnalisation des acteurs du système éducatif, le projet prendra en charge la formation des formateurs des formateurs et des formateurs des enseignants par :

- la construction des référentiels de métier du formateur, de compétences, et de formation ;
- la formation des formateurs sur la base des référentiels de formation et en 'spécialisant' les formations autour des disciplines visées (kirundi, français, mathématiques, psychopédagogie) ;
- le suivi du développement professionnel des formateurs: validation des compétences acquises en formation et accompagnement individualisé sur les lieux de formation.

Le processus de production, d'expérimentation (groupe de formateurs des 4 centres ciblés), de régulation, de validation par les autorités compétentes puis de généralisation (tous les formateurs des disciplines visées des centres de formation initiale) déjà décrit pour les outils développés dans la formation initiale sera également appliqué pour garantir une production de qualité pour la formation des formateurs.

### Activité 4.2 : Former les formateurs des formateurs

Un pool de formateurs des formateurs (20 formateurs par discipline) sera constitué pour chacune des 4 disciplines visées (kirundi, français, mathématiques et psychopédagogie) soit environ 80 formateurs (en plus de l'appui de l'expertise nationale et internationale). Ces formateurs seront formés et accompagnés par les consultants nationaux ou internationaux dans leurs pratiques de formation afin de les appuyer et de les aider dans la résolution des problèmes rencontrés en formation.

### Activité 4.3 : Former les formateurs des enseignants

Afin d'assurer la formation des tous les formateurs des enseignants de tous les centres

de formation initiale (des 4 disciplines visées) par les formateurs des formateurs, le projet

- identifiera des lieux de formation (regroupement) en veillant à leur accessibilité par tous les participants ;
- identifiera des formateurs des formateurs et leur disponibilité pour effectuer la mise en œuvre des dispositifs de formation sur le terrain ;
- organisera la formation des formateurs des enseignants.

#### **Activité 4.4 : Mettre en œuvre un dispositif de validation de compétences acquises lors de la formation**

Tous les formateurs des formateurs et formateurs des enseignants formés recevront un portfolio au début du processus de formation. Le portfolio est un dossier qui regroupe, de manière structurée, les productions personnelles de la personne en formation : des fiches de préparation qu'elle a construites, des situations d'évaluation qu'elle a élaborées, des planifications des apprentissages à réaliser en classe, des grilles d'auto-évaluation qui montrent sa progression. Le portfolio sert à valider, à partir du référentiel de compétences, les acquis de la personne en formation.

#### **Activité 4.5 : Elaborer une méthode d'insertion des enseignants nouvellement formés par le nouveau système de formation initiale des enseignants qui favorise la transmission et l'application de la pédagogie active.**

Les groupes de conception des référentiels de formation initiale formaliseront une proposition pour la poursuite du développement professionnel permettant aux enseignants sortants

- de poursuivre leur professionnalisation ;
- d'assurer une intégration réussie dans la vie professionnelle ;
- d'assurer un transfert des nouvelles pratiques de classes apprises en formation initiale auprès des autres enseignants non-formés.

Ces modalités liées à la prise de fonction serviront donc à faciliter l'intégration professionnelle des nouveaux formés.

Dans la même optique, un dispositif de formation pour l'encadrement pédagogique (les directions des écoles, les préfets, les inspecteurs) de toutes les écoles de l'enseignement de base sera formulé afin d'accueillir, d'accompagner et d'assurer un suivi efficace des jeunes enseignants (nouvellement formés).

#### **Activité 4.6 : Elaborer des propositions pour une meilleure intégration de la formation initiale reformulée et de la formation continue.**

Le projet a prévu d'appuyer le Ministère pour la conception d'une structure modulaire pour la formation continue. Dans ce contexte, les nouveaux formés disposeront de plusieurs outils dont le portfolio. Ce portfolio accompagnera les enseignants tout au long de sa carrière et se complexifiera au fur et à mesure des expériences acquises et des formations suivies et constitue un excellent outil pour valoriser la carrière d'enseignant et peut-être utilisé pour assurer des voies de carrière reconnues socialement. Ce portfolio évoluera en cours de formation et en fonction des travaux que l'enseignant réalisera pour attester de la maîtrise des compétences du métier d'enseignant.



### 3.5 Indicateurs et sources de vérification<sup>32</sup>

#### 3.5.1 Indicateurs au niveau de l'objectif spécifique

**Objectif spécifique :** Les compétences professionnelles des enseignant(e)s futur(e)s de l'enseignement fondamental dans les disciplines de mathématiques, kirundi, français et psychopédagogie sont améliorées à travers le renforcement du système de formation initiale à partir de 2015

| Indicateurs  | Source de vérification   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation du nombre d'enseignant(e)s de l'enseignement fondamental ayant les compétences professionnelles nécessaires à un enseignement fondamental de qualité.</li> <li>- Instauration officielle du nouveau système de formation initiale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation (chiffres de planification et rapports d'évaluation)</li> <li>- Textes légaux approuvés pour réglementer la réforme de la formation initiale</li> </ul> |

#### 3.5.2 Indicateurs au niveau du Résultat 1

**Résultat 1 :** Le Ministère de l'Education a instauré un cadre institutionnel et financier de la réforme de la formation initiale des enseignants.

| Indicateurs  | Source de vérification  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation des documents par le ministère de l'éducation à partir de 2015 :</li> <li>- des textes légaux pour réglementer la réforme de formation initiale des enseignants</li> <li>- plans de carrière valorisant le métier d'enseignant</li> <li>- référentiels de métier des enseignants, des compétences, de formation et outils pédagogiques</li> <li>- cartographie des établissements de formation initiale sur l'ensemble du territoire</li> <li>- plan d'action pour les infrastructures en</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de l'Education : PV de validation des documents</li> <li>- PV de réception et des discussions avec le partenaire pour la validation technique</li> <li>- Informations radio et documents de présentation de la réforme</li> <li>- PV des réunions de l'UGP, SMLC</li> <li>- Rapports annuels de projets</li> </ul> |

<sup>32</sup> Le projet aura à cœur d'assurer la comptabilité et la cohérence de ses indicateurs propres avec ceux du PSDEF et CSLP II en cours de préparation.)

|  |  |
|--|--|
| matière de formation des enseignants<br>- analyse des lignes budgétaires de la formation initiale des enseignants<br>- analyse des lignes budgétaires des salaires et des coûts de la formation initiale en fonction de l'accroissement de la population scolaire<br>- dispositifs d'ensemble des outils de sensibilisation<br>Les référentiels métier intègrent la prise en compte de l'environnement et du développement durable |  |
|--|--|

### 3.5.3 Indicateurs au niveau du Résultat 2.

**Résultat 2** : 4 centres de formation sont réhabilités et entretenus en tenant compte des principes de bonne gestion environnementale et leur capacité d'accueil correspond aux besoins actuels et aux projections accordées entre le bailleur et le partenaire.

| Indicateurs  | Source de vérification  |
|--|---|
| - Quatre centres de formation des enseignants sont réhabilités et accessibles en sécurité pour des femmes et des personnes avec des besoins spécifiques à partir de 2014.<br>- La qualité des locaux et équipement assurent une éducation de qualité en tenant compte des effectifs, des projections futures accordées entre le bailleur et le partenaire, des choix pédagogiques et des principes de bonne gestion environnementale <sup>33</sup> | - Certification de réception des infrastructures réhabilitées<br>- Visites sur le terrain<br>- Photos |

<sup>33</sup> Les indicateurs seront plus précisés dans une étude base-line ou les critères pédagogiques seront définis plus en détail.

### 3.5.4 Indicateurs au niveau du Résultat 3.

**Résultat 3 :** Les ressources pédagogiques des disciplines de mathématiques, kirundi, français et psychopédagogie sont disponibles et accessibles (aux formateurs et élèves-maîtres) dans tous les centres de formation.

| Indicateurs  | Source de vérification  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes produits et testés, disponibles et accessibles aux formateurs et élèves-maîtres à partir de 2014</li> <li>- Manuels des élèves-maîtres et des formateurs produits et testés, non stigmatisant (femmes/hommes, personnes avec un handicap et VIH/Sida) y abordent les questions environnementales à partir de 2014</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PV de réception des ressources pédagogiques fournies</li> <li>- Compte-rendu des informations / formations dans les groupes de conception du matériel pédagogique (manuels) par des spécialistes de l'approche genre, environnement, santé</li> <li>- Visite sur le terrain</li> <li>- Photos</li> <li>- Les manuels et les programmes</li> <li>- Les entretiens avec les gestionnaires, les formateurs et les élèves-maîtres</li> </ul> |

### 3.5.5 Indicateurs au niveau du Résultat 4.

**Résultat 4 :** Les ressources humaines nécessaires à la mise en oeuvre de la formation initiale des enseignants sont compétentes.

| Indicateurs  | Source de vérification   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 90 % des formateurs de formateurs impliqués dans le projet sont formés dans les disciplines visées, ont les compétences identifiées pour former en respectant un code de déontologie professionnelle à partir de 2014</li> <li>- 90 % des formateurs des enseignants sont formés dans les disciplines visées, ont les compétences identifiées pour former en respectant un code de déontologie professionnelle à partir de 2014</li> <li>- 90 % des élèves-maîtres sont formés dans les centres ciblés, ont les compétences identifiées pour enseigner</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listes de présences</li> <li>- Nombre de certificats délivrés à des femmes et des hommes et à des personnes avec un handicap</li> <li>- Portfolio des formateurs des formateurs complété</li> <li>- Portfolio des formateurs des enseignants complété</li> <li>- Portfolio des élèves-maîtres complété</li> <li>- Code de déontologie professionnelle de l'enseignant affiché dans les salles de formation</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| dans les 3 disciplines visées (kirundi, français, mathématiques) en respectant un code de déontologie professionnelle (intégrant les dimensions liées aux droits de l'enfant, à l'approche genre, à la santé, à l'environnement) à partir de 2015. |  |
|--|--|

## 4 Ressources

### 4.1 Ressources financières

#### 4.1.1 Contribution de la Belgique

La contribution de la Belgique s'élève à 7 000 000 euros (sept millions d'euros). Cette contribution couvre les différentes dépenses reprises dans les grandes rubriques du budget (paragraphe 4.4 ci-dessous).

Les dépenses se répartissent de la manière suivante par rapport au budget global :

- résultat 1 (cadre institutionnel) : 6%
- résultat 2 (infrastructure) : 19%
- résultat 3 (ressources pédagogiques) : 12%
- résultat 4 (formation) : 36 %
- moyens généraux (frais de personnel, investissements, frais de fonctionnement) : 28 %

#### 4.1.2 Contribution du Burundi

La contribution de la Partie burundaise couvrira essentiellement

- les salaires de tous les fonctionnaires appelés à contribuer à l'exécution du projet ;
- la mise à disposition de locaux en nombres adéquats pour accueillir le personnel de la prestation et pour organiser les formations, confirmés au démarrage du projet;
- la contrevaletur de la TVA sur tous les achats effectués dans le cadre du projet.

La contribution du de la partie burundaise est approximativement 700 000 euros.

### 4.2 Ressources humaines

#### 4.2.1 La direction de l'intervention

La direction de l'intervention est constituée d'un/une directeur d'intervention du projet (sélectionné à travers une procédure de sélection transparente) et d'un/une délégué à la cogestion (Assistant(e) Technique International(e) pour toute la durée du projet (5 ans). Leurs responsabilités sont décrites dans le chapitre 5.

#### 4.2.2 Le personnel d'appui administratif et financier

La direction du projet est assistée par

- un(e) secrétaire local(e) (5 ans)
- un(e) financial officer local(e) (5 ans)

- un(e) comptable/secrétaire local(e) (pour 3 ans).

Vu l'envergure de la gestion financière du budget du projet actuel ainsi que des interventions futures dans le secteur de l'éducation définies dans le PIC 2010-2013, l'intervention engagera du personnel en appui de ce projet et des interventions futures dans le secteur de l'éducation.

- un(e) responsable administratif et financier international(e) (4 ans, mi-temps, partagé avec le programme santé)
- un(e) gestionnaire local(e) des marchés publics (4 ans)

Le responsable administratif et financier et le gestionnaire local des marchés publics ne sont prévus que pour 4 ans puisqu'il est estimé que leur charge de travail diminuera avec le temps. Ce personnel d'appui peut être prolongé en fonction des besoins et moyens des interventions futures dans le secteur de l'éducation.

Les termes de référence sont décrits en annexe du présent DTF.

#### 4.2.3 L'expertise technique

- 1 ingénieur-architecte à temps partiel (partagé avec le programme santé et agriculture) ;
- 4 ingénieurs nationaux – construction et équipement (9 mois) ;
- différent(e)s consultants nationaux et internationaux pour des expertises pointues et l'accompagnement du processus.

Les termes de référence des ressources humaines se trouvent en annexe du présent DTF.

### 4.3 Ressources matérielles

Le projet fournira les travaux, équipements et documents suivants :

- équipement pour gérer le projet : mobilier, ordinateurs, photocopieuses, voitures, ...
- réhabilitations et construction d'extensions pour 4 centres de formation initiale ;
- dotation en ressources pour les bibliothèques des 4 centres ;
- conception et diffusion des livres du maître et des manuels pour les disciplines-outils (kirundi, français et mathématiques) et la psychopédagogie pour les centres de formation;
- formation des formateurs des formateurs pour former les formateurs des enseignants (vivier de formateurs) ;
- formation des formateurs des enseignants (phase d'expérimentation : formateurs

des enseignants des 4 centres, phase de généralisation : formation de tous les formateurs des enseignants des lycées pédagogiques) ;

- communication sur la réforme de la formation initiale ;
- documents pour légiférer la réforme de la formation initiale ;
- documents pour pérenniser le dispositif de formation initiale.

## 4.4 Budget du projet

| BUDGET TOTAL   |   | unité     | quantité | montant | Mode d'exéc. | BUDGET TOTAL     | %          | ANNEE 1<br>(6 mois) | ANNEE 2<br>(12 mois) | ANNEE 3<br>(12 mois) | ANNEE 4<br>(12 mois) | ANNEE 5<br>(12 mois) | ANNEE 6<br>(6 mois) |
|--|---|-----------|----------|---------|--------------|------------------|------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>A Compétences professionnelles des enseignant(e)s sont améliorées</b>           |   |           |          |         |              | <b>5.072.550</b> | <b>72%</b> | <b>96.200</b>       | <b>1.057.450</b>     | <b>1.161.250</b>     | <b>1.517.200</b>     | <b>1.148.050</b>     | <b>73.400</b>       |
| <i>A 01 Cadre institutionnel et financier de la réforme définie</i>                |   |           |          |         |              | <i>401.600</i>   | <i>6%</i>  | <i>59.700</i>       | <i>145.300</i>       | <i>90.400</i>        | <i>64.700</i>        | <i>31.500</i>        | <i>0</i>            |
| A0101  | Constituer une base de données / collecter des informations             |           |          |         | régie        | 120.000          |            | 18.000              | 26.000               | 19.000               | 27.000               | 20.000               | 0                   |
|  | Documentations et systèmes d'informations                               | études    | 2        | 20.000  | régie        | 40.000           |            | 18.000              | 6.000                | 4.000                | 2.000                | 0                    | 0                   |
|  | Base de données (baseline)  | études    | 3        | 10.000  | régie        | 30.000           |            | 0                   | 10.000               | 0                    | 10.000               | 10.000               | 0                   |
|  | Actions recherches  | études    | 1        | 50.000  | régie        | 50.000           |            | 0                   | 10.000               | 15.000               | 15.000               | 10.000               | 0                   |
| A0102  | Définir et proposer un cadre financier et institutionnel                |           |          |         |              | 201.600          |            | 33.700              | 100.800              | 50.400               | 16.700               | 0                    | 0                   |
|  | Appui expertise internationale (activités A_01_02 - A_01_03)            | jours     | 180      | 1.000   | régie        | 180.000          |            | 30.000              | 90.000               | 45.000               | 15.000               | 0                    | 0                   |
|  | Appui expertise nationale (activités A_01_02 - A_01_03)                 | jours     | 720      | 30      | régie        | 21.600           |            | 3.700               | 10.800               | 5.400                | 1.700                | 0                    | 0                   |
| A0103  | Sensibiliser et communiquer sur les transformations du système éducatif | campagnes | 5        | 3.000   | cogestion    | 15.000           |            | 0                   | 2.500                | 5.000                | 5.000                | 2.500                | 0                   |
| A0107  | Services TIC  | mois      | 48       | 1.354   | régie        | 65.000           |            | 8.000               | 16.000               | 16.000               | 16.000               | 9.000                | 0                   |
| <i>A 02 Centres de formation ciblés réhabilités, équipés et extension réalisée</i> |   |           |          |         |              | <i>0</i>         | <i>19%</i> | <i>35.500</i>       | <i>616.400</i>       | <i>563.200</i>       | <i>90.000</i>        | <i>15.000</i>        | <i>0</i>            |
| A0201  | Préparation, réhabilitation/construction centres ciblés                 |           |          |         | régie        | 75.500           |            | 15.500              | 50.000               | 10.000               | 0                    | 0                    | 0                   |
|  | Carte des établissements existants                                      | études    | 1        | 5.500   | régie        | 5.500            |            | 5.500               | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                   |
|  | Etudes et préparation des documents                                     | études    | 1        | 70.000  | régie        | 70.000           |            | 10.000              | 50.000               | 10.000               | 0                    | 0                    | 0                   |
| A0202  | Equipe technique au service d'infrastructure                            |           |          |         | régie        | 203.600          |            | 20.000              | 66.400               | 53.200               | 40.000               | 15.000               | 0                   |
|  | Equipe d' appui infrastructure (international)                          | mois      | 48       | 3.230   | régie        | 155.000          |            | 20.000              | 40.000               | 40.000               | 40.000               | 15.000               | 0                   |
|  | Ingenieur national - construction et équipement                         | mois      | 36       | 1.100   | régie        | 39.600           |            | 0                   | 20.400               | 10.200               | 0                    | 0                    | 0                   |



|         |  |         |       |         |           |           |     |         |         |         |         |         |   |
|---------|--|---------|-------|---------|-----------|-----------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---|
|         | Suivi chantiers de construction  | mois    | 36    | 250     | régie     | 9.000     | 0   | 6.000   | 3.000   | 0       | 0       | 0       |   |
| A 02 03 | Réhabilitation / construction centres ciblés   | centres | 4     | 262.500 | cogestion | 1.050.000 | 0   | 500.000 | 500.000 | 50.000  | 0       | 0       |   |
| A 03    | <i>Centres de formation cibles équipés en ressources pédagogiques actualisées</i>                          |         |       |         |           | 829.650   | 12% | 1.000   | 256.150 | 231.250 | 176.100 | 165.150 | 0 |
| A 03 01 | Compléter les ressources pédagogiques existants  |         |       |         | cogestion | 50.000    | 0   | 25.000  | 12.500  | 6.250   | 6.250   | 0       |   |
|         | Programmes, livres du maitre (9 ans)   |         | 1     | 20.000  | cogestion | 20.000    | 0   | 10.000  | 5.000   | 2.500   | 2.500   | 0       |   |
|         | Programmes, livres de l'élève (9 ans)  |         | 1     | 20.000  | cogestion | 20.000    | 0   | 10.000  | 5.000   | 2.500   | 2.500   | 0       |   |
|         | Autres   |         | 1     | 10.000  | cogestion | 10.000    | 0   | 5.000   | 2.500   | 1.250   | 1.250   | 0       |   |
| A 03 02 | Concevoir, tester et valider les programmes et manuels<br>(4 disciplines cibler + act. A_03_05 et A_03_06) |         |       |         | régie     | 570.000   | 0   | 206.000 | 203.500 | 90.850  | 69.650  | 0       |   |
|         | Appui (inter)national au programme math  | jours   | 125   | 1.000   | régie     | 125.000   | 0   | 45.000  | 45.000  | 20.000  | 15.000  | 0       |   |
|         | Appui (inter)national au programme kirundi   | jours   | 125   | 1.000   | régie     | 125.000   | 0   | 45.000  | 45.000  | 20.000  | 15.000  | 0       |   |
|         | Appui (inter)national au programme francais  | jours   | 125   | 1.000   | régie     | 125.000   | 0   | 45.000  | 45.000  | 20.000  | 15.000  | 0       |   |
|         | Appui (inter)national psycho/péda/accompagnement   | jours   | 125   | 1.000   | régie     | 125.000   | 0   | 45.000  | 45.000  | 20.000  | 15.000  | 0       |   |
|         | Appui national au programme math   | jours   | 500   | 30      | régie     | 15.000    | 0   | 5.250   | 5.250   | 2.400   | 2.100   | 0       |   |
|         | Appui national au programme kirundi  | jours   | 500   | 30      | régie     | 15.000    | 0   | 5.250   | 5.250   | 2.400   | 2.100   | 0       |   |
|         | Appui national au programme francais   | jours   | 500   | 30      | régie     | 15.000    | 0   | 5.250   | 5.250   | 2.400   | 2.100   | 0       |   |
|         | Appui national psychopédagogie/accompagnement  | jours   | 500   | 30      | régie     | 15.000    | 0   | 5.250   | 5.250   | 2.400   | 2.100   | 0       |   |
|         | Dessinateur - illustrateur   | jours   | 100   | 100     | régie     | 10.000    | 0   | 5.000   | 2.500   | 1.250   | 1.250   | 0       |   |
| A 03 03 | Reproduire et diffuser ressources pédagogiques   |         |       |         | cogestion | 169.250   | 0   | 750     | 7.750   | 71.500  | 89.250  | 0       |   |
|         | Référentiels de métiers  | copies  | 1.500 | 0,50    | cogestion | 750       | 0   | 250     | 500     | 0       | 0       | 0       |   |
|         | Référentiels de compétences  | copies  | 1.500 | 0,50    | cogestion | 750       | 0   | 250     | 500     | 0       | 0       | 0       |   |
|         | Référentiels de formation des formateurs   | copies  | 1.500 | 0,50    | cogestion | 750       | 0   | 250     | 500     | 0       | 0       | 0       |   |
|         | Programme et manuels math - formateur  | copies  | 250   | 5,00    | cogestion | 1.250     | 0   | 0       | 250     | 500     | 500     | 0       |   |
|         | Programme et manuels kirundi - formateur   | copies  | 250   | 5,00    | cogestion | 1.250     | 0   | 0       | 250     | 500     | 500     | 0       |   |
|         | Programme et manuels francais - formateur  | copies  | 250   | 5,00    | cogestion | 1.250     | 0   | 0       | 250     | 500     | 500     | 0       |   |
|         | Programme et manuels psychopédagogie - formateur   | copies  | 1.500 | 5,00    | cogestion | 7.500     | 0   | 0       | 500     | 5.000   | 2.000   | 0       |   |

|      |  |   |        |        |        |           |         |           |        |         |         |         |           |         |        |
|------|--|---|--------|--------|--------|-----------|---------|-----------|--------|---------|---------|---------|-----------|---------|--------|
|      |  | Programme et manuels math - maître  | copies | 10.000 | 2,75   | cogestion | 27.500  | 0         | 0      | 1.000   | 13.250  | 13.250  | 0         |         |        |
|      |  | Programme et manuels kirundi - maître   | copies | 10.000 | 2,75   | cogestion | 27.500  | 0         | 0      | 1.000   | 13.250  | 13.250  | 0         |         |        |
|      |  | Programme et manuels français - maître  | copies | 10.000 | 2,75   | cogestion | 27.500  | 0         | 0      | 1.000   | 13.250  | 13.250  | 0         |         |        |
|      |  | Programme et manuels psychopédagogie - maître   | copies | 10.000 | 2,75   | cogestion | 27.500  | 0         | 0      | 1.000   | 13.250  | 13.250  | 0         |         |        |
|      |  | Document synthèse   | copies | 1.500  | 0,50   | cogestion | 750     | 0         | 0      | 0       | 0       | 750     | 0         |         |        |
|      |  | Portfolio de validation des compétences   | copies | 12.500 | 2,00   | cogestion | 25.000  | 0         | 0      | 1.000   | 2.000   | 22.000  | 0         |         |        |
|      |  | Distribution  |        | 2      | 10.000 | cogestion | 20.000  | 0         | 0      | 0       | 10.000  | 10.000  | 0         |         |        |
|      |  |   |        |        |        |           |         |           |        |         |         |         |           |         |        |
| A 03 | 04   | Gestion des ressources pédagogiques   |        |        |        | cogestion | 22.400  | 0         | 22.400 | 0       | 0       | 0       | 0         |         |        |
|      |  | Etablir un système de gestion simple  |        | 5      | 1.000  | cogestion | 5.000   | 0         | 5.000  | 0       | 0       | 0       | 0         |         |        |
|      |  | Formation les gestionnaires   |        |        | 30     | cogestion | 17.400  | 0         | 17.400 | 0       | 0       | 0       | 0         |         |        |
|      |  |   |        |        |        |           |         |           |        |         |         |         |           |         |        |
| A 03 | 05   | Validation technique et politique   | jours  | 600    | 30     | cogestion | 18.000  | 1.000     | 2.000  | 7.500   | 7.500   | 0       | 0         |         |        |
|      |  |   |        |        |        |           |         |           |        |         |         |         |           |         |        |
| A 04 | <i>Les ressources humaines déterminées et renforcées</i> |   |        |        |        |           |         | 2.512.200 | 36%    | 0       | 39.600  | 276.400 | 1.186.400 | 936.400 | 73.400 |
| A 04 | 01   | Concevoir, tester, valider des dispositifs de formations et former/accompagner les formateurs des formateurs (act. A_04_01 - A_04_02 - A_04_03 - A_04_04) |        |        |        | régie     | 537.600 | 0         | 0      | 134.400 | 246.400 | 134.400 | 22.400    |         |        |
|      |  | Appui (inter)national au programme math   | jours  | 120    | 1.000  | régie     | 120.000 | 0         | 0      | 30.000  | 55.000  | 30.000  | 5.000     |         |        |
|      |  | Appui (inter)national au programme kirundi  | jours  | 120    | 1.000  | régie     | 120.000 | 0         | 0      | 30.000  | 55.000  | 30.000  | 5.000     |         |        |
|      |  | Appui (inter)national au programme français   | jours  | 120    | 1.000  | régie     | 120.000 | 0         | 0      | 30.000  | 55.000  | 30.000  | 5.000     |         |        |
|      |  | Appui (inter)national au psychopédagogie et d'accompagnement  |        | 120    | 1.000  | régie     | 120.000 | 0         | 0      | 30.000  | 55.000  | 30.000  | 5.000     |         |        |
|      |  | Appui national au programme math  | jours  | 480    | 30     | régie     | 14.400  | 0         | 0      | 3.600   | 6.600   | 3.600   | 600       |         |        |
|      |  | Appui national au programme kirundi   | jours  | 480    | 30     | régie     | 14.400  | 0         | 0      | 3.600   | 6.600   | 3.600   | 600       |         |        |
|      |  | Appui national au programme français  | jours  | 480    | 30     | régie     | 14.400  | 0         | 0      | 3.600   | 6.600   | 3.600   | 600       |         |        |
|      |  | Appui national psychopédagogie/accompagnement   | jours  | 480    | 30     | régie     | 14.400  | 0         | 0      | 3.600   | 6.600   | 3.600   | 600       |         |        |
|      |  |   |        |        |        |           |         |           |        |         |         |         |           |         |        |
| A 04 | 02   | Former les formateurs   |        |        |        | cogestion | 72.000  | 0         | 0      | 36.000  | 36.000  | 0       | 0         |         |        |
|      |  | Former les formateurs des formateurs - math   | jours  | 600    | 30     | cogestion | 18.000  | 0         | 0      | 9.000   | 9.000   | 0       | 0         |         |        |

|          |                        |   |       |        |        |           |           |                  |            |                |                |                |                |                |                |
|----------|------------------------|---|-------|--------|--------|-----------|-----------|------------------|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|          |                        | Former les formateurs des formateurs - kirundi      | jours | 600    | 30     | cogestion | 18.000    |                  | 0          | 0              | 9.000          | 9.000          | 0              | 0              |                |
|          |                        | Former les formateurs des formateurs - francais     | jours | 600    | 30     | cogestion | 18.000    |                  | 0          | 0              | 9.000          | 9.000          | 0              | 0              |                |
|          |                        | Former les formateurs psychopédagogie / autres      | jours | 600    | 30     | cogestion | 18.000    |                  | 0          | 0              | 9.000          | 9.000          | 0              | 0              |                |
| A 04     | 03                     | Former les formateurs des enseignants               |       |        |        | cogestion | 1.560.000 |                  | 0          | 0              | 40.000         | 820.000        | 700.000        | 0              |                |
|          |                        | Former les formateurs des enseignants - math        | jours | 12.000 | 30     | cogestion | 360.000   |                  | 0          | 0              | 10.000         | 180.000        | 170.000        | 0              |                |
|          |                        | Former les formateurs des enseignants - kirundi     | jours | 12.000 | 30     | cogestion | 360.000   |                  | 0          | 0              | 10.000         | 180.000        | 170.000        | 0              |                |
|          |                        | Former les formateurs des enseignants - francais    | jours | 12.000 | 30     | cogestion | 360.000   |                  | 0          | 0              | 10.000         | 180.000        | 170.000        | 0              |                |
|          |                        | Former les formateurs psychopédagogie / autres      | jours | 16.000 | 30     | cogestion | 480.000   |                  | 0          | 0              | 10.000         | 280.000        | 190.000        | 0              |                |
| A 04     | 04                     | Validation des compétences acquises                 |       |        |        | cogestion | 72.000    |                  | 0          | 0              | 0              | 18.000         | 36.000         | 18.000         |                |
|          |                        | Accompagnement sur le terrain - math                | jours | 600    | 30     | cogestion | 18.000    |                  | 0          | 0              | 0              | 4.500          | 9.000          | 4.500          |                |
|          |                        | Accompagnement sur le terrain - kirundi             | jours | 600    | 30     | cogestion | 18.000    |                  | 0          | 0              | 0              | 4.500          | 9.000          | 4.500          |                |
|          |                        | Accompagnement sur le terrain - francais            | jours | 600    | 30     | cogestion | 18.000    |                  | 0          | 0              | 0              | 4.500          | 9.000          | 4.500          |                |
|          |                        | Accompagnement sur le terrain - psychopédagogie     | jours | 600    | 30     | cogestion | 18.000    |                  | 0          | 0              | 0              | 4.500          | 9.000          | 4.500          |                |
| A 04     | 05                     | Fonds du support technique au service de programmes |       |        |        | régie     | 270.600   |                  | 0          | 39.600         | 66.000         | 66.000         | 66.000         | 33.000         |                |
| <b>Z</b> | <b>Moyens généraux</b> |   |       |        |        |           |           | <b>1.927.450</b> | <b>28%</b> | <b>307.400</b> | <b>356.350</b> | <b>371.100</b> | <b>402.600</b> | <b>295.850</b> | <b>194.150</b> |
| Z 01     | Frais de personnel     |   |       |        |        |           |           | 1.404.400        | 20%        | 148.500        | 297.000        | 301.800        | 301.800        | 251.800        | 103.500        |
| Z 01     | 01                     | Assistant technique - Coordinateur programme        | mois  | 60     | 15.000 | régie     | 900.000   |                  | 90.000     | 180.000        | 180.000        | 180.000        | 180.000        | 90.000         |                |
| Z 01     | 02                     | Equipe d' appui admin/fin (RAF et gestionnaire)     | mois  | 48     | 7.396  | régie     | 355.000   |                  | 45.000     | 90.000         | 90.000         | 90.000         | 40.000         | 0              |                |
| Z 01     | 03                     | Directeur national                                  | mois  | 60     | 350    | régie     | 21.000    |                  | 2.100      | 4.200          | 4.200          | 4.200          | 4.200          | 2.100          |                |
| Z 01     | 04                     | Equipe locale (personnel)                           |       |        |        | régie     | 128.400   |                  | 11.400     | 22.800         | 27.600         | 27.600         | 27.600         | 11.400         |                |
|          |                        | Secrétaire/comptable                                | mois  | 60     | 400    | régie     | 24.000    |                  | 2.400      | 4.800          | 4.800          | 4.800          | 4.800          | 2.400          |                |
|          |                        | Financial Officer                                   | mois  | 60     | 800    | régie     | 48.000    |                  | 4.800      | 9.600          | 9.600          | 9.600          | 9.600          | 4.800          |                |
|          |                        | Sécretaire  | mois  | 36     | 400    | régie     | 14.400    |                  | 0          | 0              | 4.800          | 4.800          | 4.800          | 0              |                |
|          |                        | Chauffeurs  | mois  | 180    | 200    | régie     | 36.000    |                  | 3.600      | 7.200          | 7.200          | 7.200          | 7.200          | 3.600          |                |
|          |                        | Femme de ménage                                     | mois  | 60     | 100    | régie     | 6.000     |                  | 600        | 1.200          | 1.200          | 1.200          | 1.200          | 600            |                |
| Z 02     | Investissements        |   |       |        |        |           |           | 162.050          | 2%         | 138.000        | 11.550         | 4.500          | 4.000          | 2.250          | 1.750          |

|              |  |  |    |        |       |                  |        |                |                  |                  |                  |                  |                |
|--------------|--|--|----|--------|-------|------------------|--------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| Z 02 01      | Véhicules                                      |  | 3  | 30.000 | régie | 90.000           | 90.000 | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |                |
| Z 02 02      | Fournitures et équipements bureau              |  | 1  | 30.000 | régie | 30.000           | 20.000 | 5.000          | 2.000            | 1.500            | 1.000            | 500              |                |
| Z 02 03      | Equipement IT                                  |  | 1  | 30.000 | régie | 30.000           | 20.000 | 2.500          | 2.500            | 2.500            | 1.250            | 1.250            |                |
| Z 02 04      | Aménagements du bureau                         |  | 1  | 12.050 | régie | 12.050           | 8.000  | 4.050          | 0                | 0                | 0                | 0                |                |
| Z 03         | <i>Frais de fonctionnement</i>                 |  |    |        |       | 210.000          | 3%     | 20.900         | 42.800           | 41.800           | 41.800           | 41.800           | 20.900         |
| Z 03 01      | Services et frais de maintenance des véhicules |  | 60 | 400    | régie | 24.000           |        | 2.400          | 4.800            | 4.800            | 4.800            | 4.800            | 2.400          |
| Z 03 02      | Frais de fonctionnement des véhicules          |  | 60 | 900    | régie | 54.000           |        | 5.400          | 10.800           | 10.800           | 10.800           | 10.800           | 5.400          |
| Z 03 02      | Télécommunications                             |  | 60 | 500    | régie | 30.000           |        | 3.000          | 6.000            | 6.000            | 6.000            | 6.000            | 3.000          |
| Z 03 04      | Fournitures et fonctionnement de bureau        |  | 60 | 1.000  | régie | 60.000           |        | 6.000          | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 6.000          |
| Z 03 05      | Missions UGP                                   |  | 60 | 500    | régie | 30.000           |        | 3.000          | 6.000            | 6.000            | 6.000            | 6.000            | 3.000          |
| Z 03 06      | Formation                                      |  | 10 | 600    | régie | 6.000            |        | 500            | 2.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 500            |
| Z 03 11      | Autres frais de fonctionnement                 |  | 60 | 100    | régie | 6.000            |        | 600            | 1.200            | 1.200            | 1.200            | 1.200            | 600            |
| Z 04         | <i>Audit et Suivi et Evaluation</i>            |  |    |        |       | 151.000          | 2%     | 0              | 5.000            | 23.000           | 55.000           | 0                | 68.000         |
| Z 04 01      | Frais de suivi et évaluation                   |  | 2  | 50.000 | régie | 100.000          |        | 0              | 0                | 0                | 50.000           | 0                | 50.000         |
| Z 04 02      | Audit  |  | 2  | 18.000 | régie | 36.000           |        | 0              | 0                | 18.000           | 0                | 0                | 18.000         |
| Z 04 03      | Backstopping                                   |  | 3  | 5.000  | régie | 15.000           |        | 0              | 5.000            | 5.000            | 5.000            | 0                | 0              |
| <b>TOTAL</b> |  |  |    |        |       | <b>7.000.000</b> |        | <b>403.600</b> | <b>1.413.800</b> | <b>1.532.350</b> | <b>2.825.350</b> | <b>1.443.900</b> | <b>267.550</b> |

|           |           |
|-----------|-----------|
| REGIE     | 3.971.350 |
| COGESTION | 3.028.650 |

|         |         |         |           |         |         |
|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|
| 402.600 | 861.150 | 923.600 | 905.550   | 609.900 | 249.550 |
| 1.000   | 552.650 | 608.750 | 1.919.800 | 834.000 | 18.000  |

## 5 Modalités d'exécution

### 5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

Le cadre légal est fixé par la Convention Spécifique (CS) relative à l'intervention à signer entre la République du Burundi et le Royaume de Belgique. Ce dossier technique et financier fait partie de la Convention Spécifique.

La partie burundaise désigne le Ministère des Finances en qualité d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses du programme. Il désigne un ordonnateur délégué. L'ordonnateur assure la gestion générale et veille à la bonne utilisation des fonds.

Le maître d'ouvrage de la prestation est le Ministère de l'Enseignement de base et secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation. A cet effet, ce ministère désigne, en concertation avec la CTB, un Directeur d'Intervention qui assure la direction, la supervision et le contrôle direct et permanent de l'exécution des prestations pour le compte de la partie burundaise.

Pour la partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge à l'intervention. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et du suivi du programme à l'Agence belge de Coopération. A ce titre, la CTB, à travers son Représentant Résident à Bujumbura, assume le rôle de co-ordonnateur chargé d'approuver les dépenses.

La CTB désigne un Délégué à la Cogestion (Delco) qui assure le conseil, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution des prestations pour le compte de la partie belge. Il sera agréé par la partie burundaise. (Les termes de références sont décrits en annexe de ce DTF.)

La mise en œuvre de l'intervention respectera le principe de la responsabilité mutuelle qu'implique que la partie belge et la partie burundaise sont responsables des résultats obtenus en matière de développement. Une priorité essentielle est la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources affectées au développement et l'engagement d'évaluer conjointement, au moyen des mécanismes de plus en plus objectifs existant à l'échelon local, les progrès qu'ils accomplissent respectivement dans l'exécution des engagements pris.

### 5.2 Structures d'exécution et de suivi

#### 5.2.1 La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)

##### 5.2.1.1 Compétences et attributions

- Mettre en place les structures d'exécution du projet ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les parties, tout particulièrement

veiller à la mise en œuvre par le Ministère du passage de l'enseignement fondamental de 6 à 9 ans ;

- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du projet ;
- Approuver les plans d'activités du projet ;
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuels des résultats intermédiaires, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux Parties dans le cadre de la mise en œuvre du projet et de l'atteinte de son objectif spécifique ;
- Résoudre tout problème de gestion des ressources humaines, évaluer conjointement la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition du projet et prendre toutes les mesures d'encouragement ou de corrections nécessaires ;
- Résoudre, pour le bon déroulement du projet, tout problème de gestion qui se poserait, relatif aux ressources financières ou matérielles, ou à l'interprétation du DTF ;
- Initier à tout moment des missions d'évaluation technique ou d'audit financier ;
- Superviser la clôture du projet et approuver le rapport final.

### **5.2.1.2 Composition**

La SMCL est composée des représentants:

- du Ministère des Relations Extérieures et de la Coopération
- du Ministère des Finances (Ordonnateur du programme) ;
- du Ministère de l'Enseignement de base et secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation ;
- du Ministère du Plan ;
- de la CTB, le représentant résidant (co-ordonnateur du projet);
- ou leurs délégués respectifs.

La SMCL peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert sans droit de vote, toute personne qui apporte une contribution au projet.

### **5.2.1.3 Mode de fonctionnement**

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la convention spécifique ;
- La SMCL se réunit sur invitation de son président ordinairement chaque semestre ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre ;
- La SMCL se réunit pour la première fois au plus tard trois mois après la signature de la convention spécifique;
- La SMCL prend ses décisions en concertation et selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres ;

- La SMCL suit l'exécution de la nouvelle réforme de l'enseignement qui représente un risque pour l'intervention ;
- La SMCL tient également une réunion avant la fin de validité de la convention spécifique afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

## 5.2.2 L'Unité de Gestion du Projet

La gestion quotidienne du projet sera assurée par une Unité de Gestion du Projet (UGP), ceci implique la gestion, la coordination et le suivi du projet au jour le jour au niveau technique, financier et administratif.

L'unité de gestion sera constituée de:

### La direction de l'intervention

La Direction de l'Intervention est constituée du Directeur ou de la Directrice de l'Intervention (DI) et du Délégué ou la Déléguée à la Cogestion (Delco). La Direction de l'Intervention assurera conjointement la gestion technique, administrative, budgétaire, financière et comptable du projet. La direction est coresponsable de la gestion administrative et financière du projet.

La direction de l'intervention sera appuyé pour une équipe administratif et financier (responsable administratif et financier international, gestionnaire marchés publics qui serait de préférence logé à la cellule marche public du Ministère de l'éducation, financial officer, secrétaire comptable et secrétaire)

La direction de l'intervention sera logé à Bujumbura dans les locaux qui seront mis à disposition par le gouvernement burundais. L'ancrage du projet se situe au sein de la 'Direction Générale Bureaux Pédagogiques', avec la possibilité de déléguer certaines activités vers le BEPEP, le département responsable pour l'élaboration des programmes de l'enseignement primaire.

## 5.3 Aspects financiers

### 5.3.1 Responsabilités financières

#### 5.3.1.1 Les contributions de la Belgique

##### 5.3.1.1.1 Contribution en cogestion

En application de la Convention Générale, la prestation de coopération (à l'exception des lignes mentionnées en régie dans le budget) sera exécutée selon les principes de la cogestion : le Burundi est maître d'ouvrage de l'intervention, tandis que la Belgique apporte un soutien technique et financier.

#### 5.3.1.1.2 Contribution en régie

La contribution en régie est gérée et justifiée par la CTB. Toutefois, les dépenses en régie sont planifiées par l'équipe de Direction du projet qui participe également au processus de marché public.

#### 5.3.1.2 Contribution de l'état burundais

La contribution de la partie burundaise couvrira essentiellement

- les salaires de tous les fonctionnaires appelés à contribuer à l'exécution du projet ;
- la mise à disposition de locaux en nombres adéquats pour accueillir le personnel de la prestation et pour organiser les formations ;
- la contrevaletur de la TVA sur tous les achats effectués dans le cadre du projet

La contribution de la Belgique ne sera en aucun cas utilisée pour le paiement de tout impôt, droit de douane, taxe d'entrée, et autres charges fiscales (y compris la TVA) sur les fournitures et équipements, travaux et prestations de service.

Si des taxes ou des charges sont exigibles selon la législation burundaise, elles seront prises en charge par la partie burundaise.

### 5.3.2 Gestion financière

#### 5.3.2.1 Comptes et pouvoirs de signature

L'ordonnateur et le co-ordonnateur ouvriront au nom du projet un compte principal en euros auprès de la Banque de la République du Burundi (BRB). Le compte principal est actionné sous la double signature de l'ordonnateur et du co-ordonnateur du projet ou de leurs délégués sur présentation des ordres de paiement. Ce compte est utilisé pour réception des fonds en cogestion de la CTB pour alimenter le compte opérationnel et peut aussi être utilisé pour le paiement des grandes factures.

Sur initiative des ordonnateurs, un compte opérationnel sera ouvert en euros ou en francs burundais auprès d'une banque commerciale, et éventuellement une caisse pour couvrir les dépenses locales. Le compte opérationnel est activé par la double signature du Directeur ou de la Directrice d'Intervention et du Délégué ou de la Déléguée à la Cogestion.

Les transferts sur le compte opérationnel seront réalisés par l'ordonnateur et le co-ordonnateur après vérification des comptes mensuels et à la demande de la direction de l'intervention. Le montant de l'avance sur le compte opérationnel est déterminé et peut être révisé par les ordonnateurs.

Les intérêts générés par les comptes bancaires s'ajoutent au budget total du projet et sont régis comme celui-ci.

Tout engagement et tout paiement doit être validé selon le principe de la double signature entre la partie burundaise et la partie belge.



Afin d'assurer une opérationnalisation optimale, une structure de mandat est définie précisant le niveau de responsabilité de chaque intervenant.

#### Engagements

| <b>Signature 1 - Burundi</b> | <b>Signature 2 – Belgique<br/>CTB</b> | <b>Limite de mandat</b>   |
|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Directeur d'intervention     | Collaborateur du projet               | < EUR 5.000               |
| Directeur d'intervention     | Délégué à la cogestion                | < EUR 25.000              |
| Directeur d'intervention     | Coordonnateur                         | < EUR 67.000              |
| Voir Code marchés publics    | Coordonnateur                         | Selon procédures internes |

#### Paievements

| <b>Signature 1 - Burundi</b> | <b>Signature 2 – Belgique<br/>CTB</b> | <b>Limite de mandat</b>   |
|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Directeur d'intervention     | Collaborateur du projet               | < EUR 5.000               |
| Directeur d'intervention     | Délégué à la cogestion                | < EUR 25.000              |
| Directeur d'intervention     | Coordonnateur délégué                 | < EUR 67.000              |
| Ordonnateur                  | Coordonnateur                         | Selon procédures internes |

### 5.3.2.2 Transferts de fonds et décaissements

Afin de recevoir des fonds (sur le compte principal) dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'état belge et la CTB, un *appel de fonds de démarrage* par mode de financement peut être introduit à la représentation locale de la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois. Pour la partie cogérée, l'appel de fonds doit aussi être signé par l'ordonnateur.

Après cet appel de fonds de démarrage, les appels de fonds se font sur base trimestrielle. Ils sont préalablement conditionnés à la remise d'une planification opérationnelle et financière validée par la Représentation de la CTB à Bujumbura. Cette planification se repose sur le plan d'action annuel validé par la SMCL du projet.

Afin de recevoir des fonds suivants, le projet doit introduire un appel de fonds (cash call) auprès de la représentation CTB à Bujumbura, par mode de financement au début du mois précédant le trimestre suivant. La demande de fonds, qui équivaut au besoin en trésorerie du trimestre suivant avec une réserve, doit être signée par la direction du projet et aussi par l'ordonnateur pour la partie cogérée. La CTB versera les fonds sur le compte principal du projet.

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

Les fonds sont transférés à condition que la comptabilité du trimestre précédent est faite

et approuvée, que la programmation financière pour les trimestres suivants est faite et validée par la représentation CTB à Bujumbura et que le montant de l'appel n'est pas plus élevé que le solde budgétaire.

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

### **5.3.2.3 Gestion du budget**

Le budget total et le budget par mode d'exécution ne peuvent pas être dépassés. Au cas où une augmentation budgétaire est nécessaire une demande motivée d'augmentation doit être introduite par la partie burundaise auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord de la SMCL. Si la Belgique accepte la demande, on procède à un échange de lettres signées par les deux parties.

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement de budget doit être approuvé par la SMCL sur la base d'une proposition élaborée par la direction du projet. Les changements budgétaires possibles sont :

- le changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- la réallocation des montants entre lignes budgétaires
- la réallocation des moyens entre modes de financement
- et l'utilisation de la réserve budgétaire

La gestion de changements budgétaires doit respecter les procédures de la CTB.

Si une réserve budgétaire est constituée, cette dernière peut uniquement être utilisée pour des activités du projet et après accord de la SMCL.

Les engagements doivent être approuvés par les deux parties tout en respectant les mandats (voir pouvoir de signature). La direction du projet doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

Afin de faciliter le démarrage du projet, des engagements seront contractés et des dépenses effectuées avant la signature de la CMO. Ceux-ci concernent la logistique et le personnel. Il s'agit des dépenses et des montants estimés suivants :

Logistique : 75.000 EUR (véhicules et installation bureau)

Personnel : 15.000 EUR (recrutement et formation de l'AT)

-----  
TOTAL = 90.000 EUR

### **5.3.2.4 Suivi comptable et programmation financière**

Chaque mois, un rapport comptable du mois précédent accompagné des pièces justificatives selon les outils et les procédures de la CTB sera établi. La comptabilité doit

être signée pour accord par le directeur d'intervention du programme et le delco et transmise au co-ordonnateur (représentation locale de la CTB). La comptabilité qui est envoyée à la représentation de la CTB consiste en un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

Chaque trimestre, une programmation financière pour les trimestres suivants ainsi que pour le trimestre en cours sera établie selon les outils de la CTB. Le DI et le delco préparent ensemble avec l'équipe la programmation, basée sur les programmations financières des unités fonctionnelles. La programmation financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation locale de la CTB dans les délais fixés.

### **5.3.2.5 Recrutement d'un Responsable Administratif et Financier international**

Vu l'envergure de la gestion financière du budget du projet actuel ainsi que des interventions futures dans le secteur de l'éducation définies dans le PIC 2010-2013, l'intervention engagera un responsable et financier international mi-temps avec un contrat en régie en appui de ce projet et des interventions futures dans le secteur de l'éducation. Ses termes de référence se trouvent en annexe.

Cette personne s'occupera des aspects administratifs et financiers de l'ensemble de l'intervention belge dans le secteur de l'éducation et de la santé.

Cette approche soulagera ainsi la direction de projet afin qu'elle se concentre prioritairement sur les questions techniques et stratégiques.

## **5.4 Gestion des marchés publics**

L'attribution des marchés publics de fournitures, travaux et services en cogestion se fait en conformité avec la législation burundaise sur les marchés publics y compris l'ordonnance 540/753/2009 du 08/06/2009 portant seuils de passation, de contrôle et de publication des marchés publics sur financement extérieur, ainsi que, le cas échéant, toute autre ordonnance ultérieure.

Conformément aux dispositions de la loi locale, tous les marchés publics seront passés par l'intermédiaire de la cellule de gestion des marchés publics (CGMP) créée spécifiquement à cet effet par voie d'ordonnance ministérielle, pour les marchés publics liés à l'exécution du programme.

Au-delà du seuil de 25 000 EUR hors taxe, chaque lancement de marché et attribution de marché est subordonnée à l'obtention d'un avis de non-objection de la part de la CTB, délivré par la le Représentant Résident. Par conséquent, toute décision relative au lancement d'une procédure et à la (non-)attribution d'un marché public, dont le montant est égal ou supérieur à 25.000 euros, au sens de l'article 4 de la loi n°1/01 du 04 février 2008 portant création du Code des Marchés Publics du Burundi sera soumise à l'approbation préalable de la CTB. Celle-ci émettra soit un avis de non-objection, soit un

avis d'objection (qui sera dûment motivé), tous deux de caractère contraignant, et ce à quelque moment que ce soit, pour autant que cela intervienne avant la notification définitive du marché. Si les seuils le requièrent (voir infra) l'obtention d'un avis de non-objection constituera donc une condition essentielle de validité de la procédure de passation et de l'attribution du marché. Conformément à l'art. 4 du Code des marchés publics du Burundi (Loi 1/01 du 4 février 2008), la disposition relative à l'avis de non-objection de la CTB prime sur ledit Code et pourra justifier, moyennant motivation valable, une décision unilatérale du co-ordonnateur d'interrompre une procédure ou d'annuler une attribution du marché, avant sa notification définitive.

Tous les documents relatifs au marché feront référence à la source de financement. Le Représentant Résident de la CTB, co-ordonnateur, ou son délégué, ainsi que toute personne jugée utile par ceux-ci, pourra assister la CGMP dans le dépouillement et l'analyse des offres et participer activement aux délibérations, avec voix délibérative. Aucune incompatibilité dans l'assistance aux différentes tâches ne sera applicable aux personnes susmentionnées. Si les seuils le requièrent (voir infra), les directions définies dans le cadre du programme transmettent ensuite à l'ordonnateur et au co-ordonnateur du programme les procès-verbaux détaillés établis par la CGMP sur le dépouillement des offres et la proposition d'attribution pour obtention de l'avis de non-objection décrit ci-dessus. Les documents transmis par les directions le seront de préférence en version *draft* afin de permettre l'intégration d'éventuelles recommandations émises lors de l'analyse de la CTB pour avis de non-objection.

Tandis que la direction de projet est responsable pour la conception et les TdR techniques de tous les marchés publics, le responsable administratif et financier international assumera les responsabilités liées au respect des procédures et des règles marchés publics depuis le lancement de la procédure jusqu'à l'attribution définitive du marché. Il sera assisté par un gestionnaire en marché public, cadre national.

La CTB fixe des seuils de publication et de non-objection en vertu de ses règles de gestion interne et des mandats et afin de respecter les normes internationales régissant la coopération internationale. Pour l'heure ces seuils sont les suivants :

Pour les marchés publics en régie, la législation belge est applicable.

### **Recrutement d'un expert en marché public national et d'un ingénieur civil international**

Vu l'envergure de la gestion financière du budget, le projet engagera un Gestionnaire en Marchés Publics avec un contrat en régie et en appui du projet. Ses termes de référence sont en annexe. Le recrutement se fera à travers un appel d'offre sur le marché de l'emploi burundais.

Cette personne s'occupera de l'ensemble de l'intervention belge dans le secteur de l'éducation. Il rapportera au responsable administratif et financier international.

Vu la complexité technique et financière des marchés publics concernant des constructions ou réhabilitations des bâtiments et la charge de travail que cela implique, le programme engage également à temps partiel un ingénieur civil international. Il sera

responsable de la définition des cahiers des charges des travaux à lancer et donnera son avis professionnel lors du dépouillement des offres et sur les propositions d'attribution. Ses termes de référence se trouvent en annexe.

Cette approche soulagera ainsi la direction de projet afin qu'elle se concentre prioritairement sur les questions techniques et stratégiques.

## 5.5 Rapportage administratif, comptable et financier

La Direction du projet est pleinement responsable du suivi et de la supervision de l'exécution de toutes les activités engagées. Elle est tenue de définir et de faire exécuter des plans semestriels de travail, avec l'établissement d'indicateurs de performance précis et les indications budgétaires.

### 5.5.1 Rapportage technique et administratif

Au début de chaque année civile, la direction de l'intervention établira un rapport de suivi annuel sur l'année civile qui précède, selon les canevas de la CTB, à destination de la SMCL et du bailleur de fonds.

A la moitié de l'année, la direction de l'intervention réalisera un rapport d'exécution et de suivi semestriel selon le format CTB, qui sera présenté à la SMCL après avoir été déposé au moins 15 jours avant la réunion ordinaire du SMCL.

Ces rapports d'exécution et de suivi comprendront un bilan des activités réalisées en comparaison avec le plan établi, une analyse des résultats et des indicateurs, un rapport financier, un chronogramme des activités pour la période suivante, mais également un point sur les problèmes et les contraintes et les propositions d'actions et /ou de décisions pour y remédier. Pour les questions plus techniques, la SMCL veillera à s'entourer des conseils techniques nécessaires à sa prise de décision.

Le rapport de suivi contient en outre une appréciation et une analyse qualitative.

En fin de projet, la direction de l'intervention établira un rapport final, selon canevas de la CTB, qui devra être approuvé par la SMCL. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que décharge des responsables du projet, PV de transmission des immobilisés et des archives, etc. ...

### 5.5.2 Rapportage financier

Pour chaque réunion de la SMCL les documents suivants seront produits et transmis aux membres:

- Suivi budgétaire,
- Programmation financière,
- Liste des engagements importants,
- Plan d'action lié aux recommandations des audits le cas échéant.

## 5.6 Mécanisme d'appropriation des adaptations au DTF

Le projet réalise conformément au dossier technique et financier (DTF) annexé à la Convention spécifique.

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention spécifique, et des budgets définis dans la Convention spécifique, pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les parties, l'entité burundaise responsable pour l'exécution du projet et la CTB peuvent conjointement adapter le DTF, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du projet.

Toutes les modifications au DTF initial, énumérées ci-dessus, doivent être approuvées par la SMCL. Les autres changements peuvent être mis en oeuvre par la direction d'intervention. Ces modifications seront reprises dans les rapports d'exécution de l'intervention.

## 5.7 Suivi et évaluation

### 5.7.1 Suivi et évaluation du programme

Une évaluation mi-parcours et une évaluation finale sont prévues. L'évaluation mi-parcours appréciera entre autre la nécessité de réorienter le projet et identifiera, le cas échéant, des pistes de réorientation ou d'adaptation aux évolutions récentes.

Des missions d'appui/suivi technique peuvent être organisées par la CTB afin d'appuyer la prestation dans l'exécution des activités.

Des missions d'appui/suivi financier peuvent être organisées par la CTB afin d'appuyer l'intervention dans la gestion financière des activités.

L'objectif de ces missions est de fournir à la direction du projet et à la CTB de l'information fiable sur l'état financier du projet présenté dans les rapports.

### 5.7.2 Audit

#### 5.7.2.1 Audit programme

Il est prévu des audits financiers des comptes du programme par un cabinet d'audit reconnu.

Ces audits seront organisés selon des modalités / standards acceptés internationalement.

Le programme doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur

- La vérification que les comptes du programme reflètent la réalité
- Le contrôle de l'existence et le respect des procédures.

Le SMCL peut demander des audits supplémentaires si elle les juge nécessaires.

Le représentant résident est chargé de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) indépendante.

Le rapport d'audit doit être présenté à la SMCL. Si nécessaire, le programme doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

Chacune des Parties (Burundi, Belgique) peut à tout moment, moyennant information préalable de l'autre, procéder conjointement ou séparément à un contrôle (audit) ou à une évaluation des objectifs et des différents aspects de l'exécution du projet, à condition de prendre en charge les incidences financières de cette évaluation. Le cas échéant, chaque partie communique à l'autre, les conclusions de ses contrôles et évaluations.

#### **5.7.2.2 Audit CTB**

Chaque année les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

### **5.8 Clôture de la prestation**

En fin de projet, la direction de l'intervention établira un rapport final, selon canevas de la CTB, qui devra être approuvé par la SMCL. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que décharge des responsables du projet, PV de transmission des immobilisés et des archives, etc. ...

#### **Bilan Financier**

Six mois avant la fin du projet, un bilan financier sera élaboré par la direction du projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté à la SMCL de clôture doit d'abord être vérifié par la CTB.

#### **Dépenses après Convention**

Après la fin de la Convention Spécifique, il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et qui sont actés dans le PV de la SMCL.

### **5.9 Localisation de l'intervention**

Le projet sera logé à Bujumbura dans les locaux qui seront mis à disposition par le gouvernement burundais. Il est recommandé que l'ancrage du projet se fasse au sein de la 'Direction Générale Bureaux Pédagogiques', avec la possibilité de déléguer certaines activités vers le BEPEP, le département responsable pour l'élaboration des programmes de l'enseignement primaire, le BEPES, le département responsable pour l'élaboration des programmes de l'enseignement secondaire, la Direction Administrative et financière

ainsi que le bureau de la Planification et la cellule de gestion de marchés publics.



## 6 Thèmes transversaux

Plusieurs actions sont prévues autour des thèmes transversaux. De plus, le système monitoring et évaluation (M&E) du présent projet inclut l'élaboration d'une base de données, des évaluations à mi-parcours et, au terme du projet, qui prendront en compte les thèmes transversaux et permettront un suivi différencié.

### 6.1 Droits de l'Enfant

Au Burundi, l'enfant est généralement perçu par la société comme étant une richesse et fait l'objet d'une attention particulière, de sa naissance à sa maturité. Malgré cette conception, l'enfant du Burundi souffre inévitablement des conséquences directes et indirectes du conflit qui ravagea le pays entre 1993 et 2000. Les enfants sont témoins, acteurs ou victimes de ces tensions et des pires formes de violence. Puisque la majeure partie de la population, soit 52 %, est âgée de moins de 18 ans, les enfants sont souvent appelés à travailler et à prendre des responsabilités plus rapidement, pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille. D'ailleurs, le Burundi n'offre pas de définition générale et officielle de ce qu'est un enfant, ni dans sa Constitution, ni dans sa législation. Plusieurs enfants provenant de milieux ruraux sont affectés à différents travaux en fonction de leur genre et des saisons de récoltes, au détriment de leur éducation formelle

Le Burundi a ratifié la Convention relative aux droits de l'enfant (CDE) le 19 octobre 1990. Le Burundi a aussi accédé au Protocole facultatif à la CDE, concernant la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants, le 6 novembre 2007 et le Protocole facultatif à la CDE, concernant l'implication d'enfants dans les conflits armés, ratifié le 24 juin 2008.

Le décret de 2005 sur la gratuité de l'éducation primaire est une mesure importante pour le développement de l'enfant et a permis une accélération des taux de scolarisation en 2005. La réforme annoncée dans le discours du Président du 26 août 2010 (projet de passage de l'enseignement de base de 6 à 9 ans), allonge cette scolarité primaire. Par le renforcement des compétences professionnelles des enseignants, ce projet envisagera d'améliorer la qualité de l'éducation de base et de préserver ainsi un des droits fondamentaux des enfants : l'accès à une éducation gratuite et de qualité.

Une action spécifique à ce niveau est envisagée lors de l'élaboration du statut d'enseignant(e)s notamment par l'inclusion des références aux engagements pris par le gouvernement dans le cadre du respect des droits des enfants et les conventions et protocoles signés.

### 6.2 Environnement

La question de l'environnement sera abordée à deux niveaux dans cette intervention : d'une part, l'introduction de l'environnement comme thème de formation pour les

enseignants et formateurs ; d'autre part, la prise en compte de critères écologiques pour la construction de bâtiments et pour le choix des équipements scolaires. Les actions suivantes sont envisagées :

- l'environnement comme thème de formation et d'enseignement :

- intégration de la prise de conscience aux aspects de l'environnement dans les programmes, les curriculums et les manuels des formateurs d'enseignants et des élèves-maîtres ;
- intégration des aspects de l'environnement dans la formation des formateurs d'enseignants et des élèves-maîtres, du personnel d'encadrement pédagogique et des gestionnaires ;

- l'environnement dans les constructions scolaires :

- encouragement à l'utilisation des blocs adobes produits, à partir de déchets naturels pour la réhabilitation des 4 centres, afin de réduire l'utilisation des briques de terre cuite, dont la production requiert de la chaleur en grande quantité et d'ainsi réduire la consommation de grandes quantités de bois ;
- utilisation des matériaux locaux et vérification de la qualité écologique des matériaux utilisés ;
- promotion de la production locale des matériaux nécessaires aux constructions et équipements scolaires, en ayant recours, autant que possible, aux écoles techniques et professionnelles formées dans cette matière;
- identification des possibilités et des bonnes pratiques appliquées pour introduire et promouvoir des innovations technologiques comme l'énergie solaire, la récupération d'eau de pluie et la préparation de nourriture évitant au maximum l'utilisation de charbon de bois ;

- l'environnement comme critère de suivi et d'évaluation :

- la prise en compte adéquate des aspects environnementaux aux 2 niveaux précités sera mentionnée comme élément du suivi et de l'évaluation de l'intervention. Des indicateurs pertinents seront proposés au cours de la ligne de base et des études initiales de l'intervention.

## 6.3 Genre

L'objectif du Ministère en matière de genre est de promouvoir l'équilibre des genres à travers un plaidoyer pour l'accroissement du potentiel productif, des capacités professionnelles et managériales des femmes ainsi que la lutte contre les violences sexuelles en vue de l'intégration de la femme dans le processus de prise de décision et de développement. Le Ministère a élaboré quelques stratégies qui s'intègrent dans le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP). Les grands axes sont les suivants :

- Vulgariser la politique nationale genre ;
- Focaliser l'attention particulière sur l'éducation, la formation professionnelle, l'état

de santé, la lutte contre la pauvreté et l'implication des femmes dans le processus de prise de décision et de développement intégral du pays ;

- Renforcer les mécanismes institutionnels de promotion de la femme.

Le Burundi a adopté la Politique Nationale Genre (PNG en 2003) en vue de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la population en général et de la femme en particulier. La Politique Nationale Genre s'inspire des instruments nationaux (Code des Personnes et de la famille (CPF), Code de Procédure Pénale) et des recommandations issues des Forums internationaux : la plateforme de Beijing (1995), la Conférence Internationale du Caire sur la population et le Développement (CIPD, 1985) et d'autres instruments internationaux comme la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard de la femme (CEDEF), les OMD à travers le 2<sup>e</sup> objectif ('Assurer l'éducation primaire pour tous ') et le 3<sup>e</sup> objectif ('Promouvoir l'égalité des Genres et le renforcement des pouvoirs des femmes').

Tenant compte de la situation actuelle, le projet envisage des mesures spécifiques liées au 'genre', notamment:

- renforcer les capacités des enseignants de l'enseignement fondamental par un appui significatif aux élèves de lycées pédagogiques (population féminine : 56%) ;
- valoriser le métier d'enseignant(e) de l'école fondamentale : la majorité des enseignants sont des femmes ;
- prendre en compte les aspects genre pendant l'élaboration d'un statut des enseignant(e)s de l'enseignement de base, les propositions de procédures et les instruments d'identification des candidats enseignants ;
- sélectionner des formateurs des formateurs, formateurs des enseignants et gestionnaires, tenant compte des objectifs définis dans la loi burundaise qui stipule qu'au moins 30 % des participants devront être du sexe féminin ;
- stimuler la prise de conscience aux aspects de 'genres' par leur intégration dans les programmes, les curriculums et les manuels des formateurs des enseignants et des élèves-maîtres et pendant la formation des formateurs de formateurs, des formateurs d'enseignants, d'encadrement pédagogique et des gestionnaires, (pour la vérification de l'aspect genre dans les référentiels et les manuels. l'utilisation de l' UNESCO GENIA Toolkit pourrait être envisagé) ;
- conscientiser sur les bonnes approches d'égalité des chances entre filles et garçons, les mécanismes pour renforcer la participation des filles à l'éducation de base et les mesures pour diminuer l'abandon des filles par l'intégration de ces aspects dans les programmes de formation des enseignants et des élèves-maîtres ;
- rendre disponibles des toilettes et des dortoirs séparés pour garçons et filles ;
- assurer une accessibilité des établissements à réhabiliter/construire pour les femmes en toute sécurité ;

- assurer une accessibilité des établissements à réhabiliter/construire pour les personnes avec un handicap ;
- prendre en compte l'accessibilité des écoles (à distance réduite) lors de choix des centres à réhabiliter ;

## 6.4 HIV / SIDA

Des études<sup>34</sup> ont montré que presque 60% des populations vivant avec le HIV/SIDA sont des femmes. CEFORMI (2002) a effectué une étude qui enregistre une prévalence des séropositives de 13% chez les femmes et de 5.5% chez les hommes dans les milieux urbains, de 13.7% chez les femmes et 6.8% chez les hommes dans les milieux semi-urbains et de 2.9% chez les femmes et de 2.1% chez les hommes dans les milieux ruraux. Le nombre d'associations des personnes qui vivent avec le HIV/SIDA augmente actuellement.

Le Burundi s'est fixé l'accès universel à la prévention, au traitement, aux soins et au soutien comme un des objectifs en matière de lutte contre le HIV/SIDA . Dans le milieu de l'enseignement, une unité sectorielle de lutte contre le SIDA (USLS) a été mise en place et est fonctionnelle avec un plan d'action sectoriel axé sur les 4 activités principales suivantes réalisables dans toutes les structures d'enseignement :

- Intégration de la lutte contre le VIH/SIDA dans les curriculums ;
- Prévention du VIH/SIDA par des actions de sensibilisation (des séances sont souvent organisées au niveau des écoles et centres de formation par l'unité sectorielle) ;
- Prise en charge des personnes vivant avec le VIH/SIDA et réduction de son impact ;
- Renforcement des capacités humaines et institutionnelles.

Le projet s'inscrit dans cette politique et mènera concrètement les actions suivantes :

- intégration de la lutte contre le HIV/SIDA dans les programmes, les curriculums et manuels à développer ;
- recherche active vers une synergie avec des interventions d'autres acteurs nationaux et/ou internationaux afin d'organiser des actions de sensibilisation lors de la formation des enseignants, la formation des élèves-maîtres, la formation d'encadrement et la formation des gestionnaires ;
- mise à disposition des données, des contacts vers lesquels les personnes concernées peuvent se diriger pour avoir des informations/échanges concernant VIH/SIDA ;
- collaboration avec le point focal au niveau du Ministère de la Santé.

---

<sup>34</sup> Gender & Community Development Analysis, Burundi, EAC secretariat, Tanzania, January 2009

## 7 Annexes

### 7.1 Cadre logique

|           | Logique d'intervention   | Indicateurs objectivement vérifiables  | Sources de vérification  | Hypothèses   |
|-----------|--|--|--|--|
| <b>OG</b> | <p><u>Objectif général:</u></p> <p>Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement du Burundi</p>  |  |  | Garantie minimum de paix, de sécurité et de stabilité  |
| <b>OS</b> | <p><u>Objectif spécifique :</u></p> <p>Les compétences professionnelles des futurs enseignant(e)s de l'enseignement fondamental dans les disciplines de mathématiques, kirundi, français et psychopédagogie sont améliorées à travers le renforcement du système de formation initiale à partir de 2015.</p> | <p>- Augmentation du nombre d'enseignant(e)s de l'enseignement fondamental ayant les compétences professionnelles nécessaires à un enseignement fondamental de qualité</p> <p>- Instauration officielle du nouveau système de formation initiale</p> | <p>- Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'enseignement des métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation (chiffres de planification et rapports d'évaluation)</p> <p>- Textes légaux approuvés pour réglementer la réforme de la formation initiale.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilité sociale et politique</li> <li>- Stabilité de leadership</li> <li>- Capacité du Ministère à mobiliser les ressources humaines nécessaires et à les conserver</li> <li>- Capacité du Ministère à mobiliser les ressources financières nécessaires et à les conserver</li> <li>- Procédures d'instauration au niveau de l'état rapides et efficaces</li> </ul> |

|     |   |   |  |   |
|-----|---|---|--|---|
| R 1 | <p><u>Résultat 1 :</u></p> <p>Le Ministère de l'Education a instauré un cadre institutionnel et financier de la réforme de la formation initiale des enseignants.</p> | <p>Validation des documents produits par le projet, approuvés par le ministère de l'éducation, responsable pour ce domaine à partir de 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des textes légaux pour régler la réforme</li> <li>- plans de carrière valorisant le métier d'enseignant</li> <li>- référentiels de métier des enseignants, des compétences, de formation et outils pédagogiques produits</li> <li>- cartographie des établissements de formation initiale sur l'ensemble du territoire</li> <li>- plan d'action pour les infrastructures en matière de formation des enseignants</li> <li>- analyse des lignes budgétaires de la formation initiale des enseignants</li> <li>- analyse des lignes budgétaires des salaires et les coûts de la formation initiale en fonction de l'accroissement de la population scolaire</li> <li>- dispositifs d'ensemble des outils de sensibilisation élaborés et fonctionnels</li> <li>- Les référentiels métier intègrent la prise en compte de l'environnement et du développement durable</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de l'Education : PV de validation de documents produits</li> <li>- PV des réceptions et discussions avec le partenaire des documents produits pour la validation technique</li> <li>- Informations radio et documents de présentation de la réforme</li> <li>- PV des réunions du UGP, SMLC, comité de pilotage</li> <li>- Rapports annuels de projets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures de validation au niveau du Ministère de l'Education rapides et efficaces pour répondre aux besoins de l'évolution de la formation initiale des enseignants</li> <li>- Changement de conception par les fonctionnaires de la valeur des diplômes comme donnant droit à un statut et un salaire (par rapport aux compétences effectivement maîtrisées)</li> </ul> |
|-----|---|---|--|---|

|                   |  |   |  |   |
|-------------------|--|---|--|---|
| <p><b>R 2</b></p> | <p><u>Résultat 2:</u><br/>4 centres de formation sont réhabilités en tenant compte des principes de bonne gestion environnementale et leur capacité d'accueil correspondent aux besoins actuels et aux projections accordées entre le bailleur et le partenaire.</p> | <p>Quatre centres de formation des enseignants sont réhabilités et accessibles en sécurité pour des femmes et des personnes avec des besoins spécifiques à partir de 2014.</p> <p>La qualité des locaux et équipement assurent une éducation de qualité en tenant compte des effectifs, des projections futures accordées entre le bailleur et le partenaire, des choix pédagogiques et des principes de bonne gestion environnementale.<sup>35</sup></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certification de réception des infrastructures réhabilitées</li> <li>- Visites sur terrain</li> <li>- Photos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation des prix de la construction dans une économie instable</li> <li>- Visite de suivi sans contraintes majeures (sécurité) dans les centres de formation</li> </ul> |
|-------------------|--|---|--|---|

<sup>35</sup> Les indicateurs seront plus précisés dans une étude base-line ou les critères pédagogiques seront plus définis.

|                   |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|---|
| <p><b>R 3</b></p> | <p><u>Résultat 3:</u><br/>Les ressources pédagogiques des disciplines de mathématiques, kirundi, français et psychopédagogie sont disponibles et accessibles (aux formateurs et les élèves-maîtres) dans tous les centres de formation.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes produits et testés disponibles et accessible aux formateurs et élèves-maîtres à partir de 2014</li> <li>- Manuels des élèves et des enseignants produits et testés non stigmatisant (femmes/hommes, personnes avec un handicap et VIH/Sida), disponibles dans les centres de formation aux formateurs et élèves-maîtres et abordant les questions environnementales à partir de 2014</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PV de réception des ressources pédagogiques fournies</li> <li>- Compte-rendu des informations/formations dans les groupes de conception du matériel pédagogique (manuels) par des spécialistes de l'approche genre, environnement, santé</li> <li>- Visite sur terrain</li> <li>- Photos</li> <li>- Les manuels et les programmes</li> <li>-Les entretiens avec les gestionnaires, les formateurs et les élèves-maîtres</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité des personnes assurée dans toutes les provinces concernées</li> <li>- Groupes de conception stables et bien formés</li> <li>- Ressources accessibles à tous les formateurs du centre et enseignants formés motivés pour les utiliser</li> </ul> |
|-------------------|---|---|---|---|



|                   |   |  |   |  |
|-------------------|---|--|---|--|
| <p><b>R 4</b></p> | <p><u>Résultat 4:</u><br/>Les ressources humaines nécessaires à la mise en oeuvre de la formation initiale des enseignants sont renforcées et sont compétentes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 90 % des formateurs de formateurs impliqués dans le projet sont formés dans les disciplines visées, ont les compétences identifiées pour former en respectant un code de déontologie professionnelle à partir de 2014</li> <li>- 90 % des formateurs d'enseignants sont formés dans les disciplines visées ont les compétences identifiées pour former en respectant un code de déontologie professionnelle à partir de 2014</li> <li>- 90 % des élèves-maîtres sont formés dans les centres ciblés, ont les compétences identifiées pour enseigner dans les 3 disciplines visées (Kirundi, Français, Mathématiques) en respectant un code de déontologie professionnelle (intégrant les dimensions liées aux droits de l'enfant, à l'approche genre, à la santé, à l'environnement) à partir de 2015.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listes de présences</li> <li>- Nombre de certificats délivrés à des femmes et des hommes et à des personnes avec un handicap</li> <li>- Portfolio des formateurs de formateurs complété</li> <li>- Portfolio des formateurs d'enseignants complété</li> <li>- Portfolio des élèves-maîtres complété</li> <li>- Code de déontologie professionnelle de l'enseignant affiché dans les salles de formation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuels développés dans les délais prévus</li> <li>- Fiabilité des données récoltées pour organiser les formations</li> <li>- Gestion par les Directeurs des centres de formation de leur rôle de gestionnaire administratif et pédagogique</li> <li>- Recyclage et formation valorisants pour la carrière du bénéficiaire</li> <li>- Maîtrise suffisante du français par les formateurs</li> <li>- Minimum de motivation, de stabilité et de disponibilité des personnels éducatifs</li> <li>- Prise en compte des périodes chômées, des remplacements si les formations ont lieu pendant les périodes de cours</li> </ul> |
|-------------------|---|--|---|--|

|              | Activités pour atteindre le Résultat 1   | Moyens | Contribution belge |
|--------------|--|--------|--------------------|
| <b>R 1</b>   | <p><u>Résultat 1 :</u></p> <p>Le Ministère de l'Education a instauré un cadre institutionnel et financier de la réforme de la formation initiale des enseignants.</p>  |        |                    |
| <b>A 1.1</b> | <p>A 1.1. Saisir les réformes du système éducatif qui sont en cours et en projet pour assurer leur cohérence avec la réforme de la formation initiale des enseignants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à la définition du profil de sortie de l'élève après 9 ans de l'enseignement de base (réflexion sur le temps scolaire, la politique de l'enseignement des langues, l'intégration des dimensions des droits des enfants, des femmes, des personnes avec un handicap, du VIH/SIDA et les modalités d'évaluation)</li> <li>- Participer à l'élaboration de programme de l'enseignement fondamental (réflexion sur la politique des langues, sur les modalités d'évaluation des élèves et l'intégration des dimensions des droits des enfants, des femmes, des personnes avec un handicap, du VIH/SIDA)</li> <li>- Documenter le passage à l'enseignement de base (6 vers 9 ans)</li> <li>- Mettre en place un système d'informations à destination des sortants (hommes, femmes, personnes avec un handicap) sur les différents débouchés de la formation générale, technique et professionnelle</li> <li>- Participer à l'analyse de l'organigramme adéquat dans l'école fondamentale (directeurs, administrateurs, gestionnaires, ...)</li> <li>- Participer à la mise en place d'une cellule d'inspection : analyse du rôle des inspecteurs et des encadreurs pour faciliter la transformation des pratiques d'enseignement/apprentissage des enseignants dans les classes</li> <li>- Participer à l'identification de la fonction de conseillers d'orientation (maîtrisant les différents débouchés et capables de communiquer avec les différents intervenants (élèves, parents, enseignants, autres écoles)</li> <li>- Collectionner des informations sur l'évolution du système de formation initiale dans les pays de la EAC dans le cadre de l'harmonisation des systèmes éducatifs au sein des pays partenaires de le EAC</li> <li>- Financer des recherches-actions pour collecter des informations sur les effets de la réforme par les acteurs de terrain, pour garantir, assurer une validation scientifique des productions réalisées.</li> <li>- Constituer une base de données (des enseignants en formation initiale, y compris dans l'approche genre et besoins spécifiques) et collecter les information dans les différents phases du projet.</li> </ul> |        |                    |

|                     |   |  |  |
|---------------------|---|--|--|
| <p><b>A 1.2</b></p> | <p>A 1.2. Appui à la définition d'un cadre financier de la formation initiale qui permet d'identifier la composition des coûts et des allocations budgétaires liées à la formation initiale des enseignants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à l'identification des améliorations aux lignes budgétaires de la formation des enseignants dans le budget, dans le Fonds Commun Education et dans les projets des partenaires</li> <li>- Identifier les coûts directs et indirects liés à la formation initiale (en fonction des choix des filières de formation initiale)</li> <li>- Analyser l'impact budgétaire des salaires et des coûts récurrents à la formation initiale en fonction de l'accroissement de population scolaire (obligatoire) jusqu'au 2015</li> </ul>  |  |  |
| <p><b>A 1.3</b></p> | <p>A 1.3 – Appui à l'élaboration des textes techniques pour le cadre légal à développer par le Ministère, qui définissent la sélection des candidats à la formation initiale, le statut des enseignants et leur encadrement, ainsi que la valorisation du métier.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventorier et analyser les textes officiels actuels</li> <li>- Appui à l'élaboration de procédures et les instruments pour identifier les candidats enseignants : <ul style="list-style-type: none"> <li>-Préciser les modalités d'accès à la formation (profil d'entrée, nombre d'enseignants à former)</li> <li>-Participer à l'élaboration des textes officiels pour l'accès à la formation</li> <li>-Participer à l'élaboration un dispositif de sélection des candidats</li> </ul> </li> <li>- Appui à élaboration des textes pour un statut commun aux formateurs d'enseignants (formateurs dans les institutions de formation) en fonction du profil de métier et du profil de compétences et renforcer la transversalité dans la formation des enseignants (modalités de recrutement, de formation et de carrière particulière pour les formateurs)</li> <li>- Appui à l'élaboration des textes d'un statut pour les autres intervenants de la formation initiale : encadrement sur le terrain, en situation de stage, ...</li> <li>- Appui à l'élaboration des textes pour un statut des enseignants de l'enseignement fondamental: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à l'élaboration d'un statut des enseignants de l'enseignement de base et unifier le statut pour les enseignants de l'enseignement de base (certification de la formation initiale et continue)</li> <li>- Appui à l'élaboration d'un profil d'entrée dans le métier par niveau (quel profil pour l'enseignant du primaire et du 1er cycle du secondaire ?)</li> </ul> </li> <li>- Appui à l'élaboration de modalités de stabilisation des enseignant(e)s</li> <li>- Appui à l'élaboration des voies de carrière <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser une modularisation de la formation continue liée aux voies de carrières et à la certification des formations</li> <li>- Participer à rendre visible la réforme auprès la société civile et aider à la valorisation du métier, à une conception de l'apprentissage orienté vers des résultats ( et dépasser la logique de l'échec)</li> </ul> </li> <li>- Validation technique et politique des propositions des textes techniques réalisée en cours de projet.</li> </ul> |  |  |

|              |  |  |  |
|--------------|--|--|--|
| <b>A 1.4</b> | <p>A 1.4 Sensibiliser la société civile et des certains publics cibles sur les transformations du système éducatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer des propositions de communication, de dispositifs de communication impliquant tous les partenaires de l'éducation pour informer sur la réforme de la formation initiale</li> <li>- Participer à rendre visible la réforme auprès la société civile et aider à la valorisation du métier, à une conception de l'apprentissage orienté vers des résultats (et dépasser la logique de l'échec)</li> <li>- Concevoir un document synthèse sur la réforme de la formation initiale des enseignants (avec un groupe interdisciplinaire) pour certains publics cibles</li> <li>- Identifier les canaux de distribution en fonction des publics visés (parents, jeunes à orienter, ...)</li> <li>- Diffuser le document de synthèse (radio, affichage)</li> </ul> |  |  |
|--------------|--|--|--|

|              | <b>Activités pour atteindre le Résultat 2</b>   | <b>Moyens</b> | <b>Contribution belge</b> |
|--------------|---|---------------|---------------------------|
|              | <p><u>Résultat 2:</u></p> <p>4 centres de formation ciblées sont réhabilités et entretenus en tenant compte des principes de bonne gestion environnemental et leur capacité d'accueil correspond aux besoins actuels et aux projections accordées entre le bailleur et le partenaire.</p>   |               | Coûts en Euros            |
| <b>A 2.1</b> | <p>A 2.1. Documenter le dispositif actuel des écoles (tous niveaux confondus), constater les besoins et choisir selon des critères objectifs les 4 écoles qui bénéficieront de l'appui du projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer une carte des établissements existants (analyse des capacités d'accueil, y compris pour les personnes avec un handicap) et des besoins en centres de formation selon les provinces</li> <li>- Analyser les priorités en matière d'infrastructures en fonction des choix pédagogiques, en fonction des réformes en fonction des besoins du système (nombre d'enseignants à former) et en fonction es besoins spécifiques liés à la prise en compte des thèmes transversaux : genre, handicap, environnement et VIH/SIDA.</li> </ul>                |               |                           |
| <b>A 2.2</b> | <p>A 2.2 Préparer la réhabilitation des 4 centres de formation initiale des enseignants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser la situation des centres dans les provinces ciblées et analyser les coûts de réhabilitation pour un centre adapté au contexte burundais et aux besoins des approches pédagogiques sélectionnées (y compris la prise en compte les ressources disponibles localement, le respect de l'approche genre, les respect des droits des enfants, des personnes avec un handicap)</li> <li>- Développer un plan général de l'implantation des bâtiments et de leur fonctionnalité pour les centres ciblés (en respectant le développement durable, la sécurité pour les femmes en matière d'accès et l'accessibilité pour des personnes avec un handicap)</li> </ul> |               |                           |

|                     |  |  |  |
|---------------------|--|--|--|
| <p><b>A.2.3</b></p> | <p>A.2.3 Réhabiliter les 4 centres de formation ciblés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réhabiliter et adapter les salles de classe existantes dans les 4 centres identifiés aux besoins des approches pédagogiques sélectionnées</li> <li>- Construire les locaux additionnels pour répondre aux effectifs, aux choix pédagogiques y compris un centre de documentation</li> <li>- Equiper les salles de classe (bancs et tables, armoires, panneaux d'exposition, tableau ou peinture de haute qualité,...)</li> <li>- Assurer les conditions de vie dans les centres (sanitaires, accès à l'eau, électricité, besoins spécifiques...)</li> </ul>  |  |  |
| <p><b>A.2.4</b></p> | <p>A.2.4 Elaborer un dispositif des conditions pour faire évoluer progressivement les autres centres dans la réhabilitation de leur établissement pour répondre aux caractéristiques des approches pédagogiques retenues dans la réforme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer un dispositif des conditions pour faire évoluer progressivement les autres centres dans la réhabilitation de leur établissement pour répondre aux caractéristiques des approches pédagogiques retenues dans la réforme de la formation initiale.</li> <li>- Proposer des plans d'actions en matière d'infrastructure conformes au PSDEF à partir de 2014 (PSDEF à actualiser en fonction des nouvelles données, des orientations politiques actuelles)</li> </ul> |  |  |

|              | <b>Activités pour atteindre le Résultat 3</b>  | <b>Moyens</b> | <b>Contribution belge</b> |
|--------------|--|---------------|---------------------------|
| <b>R 3</b>   | <p><u>Résultat 3:</u></p> <p>Les ressources pédagogiques des disciplines de mathématiques, kirundr, français et psychopédagogie sont disponibles et accessibles (aux enseignants et les élèves-maîtres) dans tous les centres de formation.</p>  |               | Coûts en Euros            |
| <b>A 3.1</b> | <p>A 3.1 Inventorier les ressources pédagogiques des 4 centres et compléter les ressources existantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventorier et analyser les ressources (programmes, manuels des élèves et des enseignants) disponibles et utilisées dans l'enseignement primaire et du secondaire 1er cycle</li> <li>- Rendre disponibles dans les centres de formation ciblés, les ressources nécessaires (programmes, manuels des élèves et des enseignants)</li> <li>- Inventorier et rendre disponibles dans les centres de formation ciblés, les outils pédagogiques supplémentaires (dictionnaires, cartes, affiches, ....)</li> </ul>  |               |                           |
| <b>A 3.2</b> | <p>A 3.2 Concevoir, tester et valider les nouveaux programmes et manuels d'accompagnement des enseignants, pour les 4 disciplines ciblées par le projet de la formation initiale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les disciplines prioritaires pour les premiers programmes de formation (au moins trois : Kirundi, mathématiques et français), déterminer les disciplines associées à la psychopédagogie</li> <li>- Constituer les groupes de travail de conception des programmes de formation et d'accompagnement (expertise internationale, nationale et locale) pour les 3 disciplines visées et la psychopédagogie</li> <li>- Encadrer le travail de conception, le processus d'expérimentation et de validation scientifique</li> <li>- Concevoir, tester et valider les outils professionnels des enseignants (analyse de pratiques de classe, portfolio)</li> <li>- Concevoir, tester et valider les dispositifs d'évaluation de la formation des enseignants (encadrement) et rendre disponible le portfolio de développement professionnel (formateurs de formateurs et formateurs d'enseignants)</li> </ul> |               |                           |
| <b>A 3.3</b> | <p>A 3.3 Reproduire et diffuser les ressources pédagogiques nouvellement conçues</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les besoins par centre ciblés</li> <li>- Organiser la production et la dotation des centres de formation ciblés</li> <li>- Organiser la production et la dotation aux formateurs d'enseignants durant le regroupement de formation des formateurs</li> </ul>  |               |                           |

|              |   |  |  |
|--------------|---|--|--|
| <b>A 3.4</b> | A 3.4 Elaborer et mettre en œuvre un dispositif pour la gestion des ressources pédagogiques<br><br>- Identifier un gestionnaire et un système simple de gestion des ressources pédagogiques<br>- Former le gestionnaire au système de gestion sélectionné |  |  |
|--------------|---|--|--|



|              | Activités pour atteindre le Résultat 4   | Moyens | Contribution belge |
|--------------|--|--------|--------------------|
| <b>R 4</b>   | <p><u>Résultat 4:</u></p> <p>Les ressources humaines nécessaires à la mise en oeuvre de la formation initiale des enseignants sont compétentes.</p>  |        | Coûts en Euros     |
| <b>A 4.1</b> | <p>A 4.1 Concevoir, tester et valider un dispositif de formation des formateurs des enseignants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir et valider les référentiels de métier, de compétences et de formation des formateurs (pour les enseignants du primaire et du 1er cycle du secondaire)</li> <li>- Concevoir les modules de formation adéquats à la réforme de la formation des enseignants</li> <li>- Mettre en œuvre un dispositif de validation de compétences acquises lors de formation (portfolio)</li> <li>- Expérimenter le processus de formation avec le groupe cible (formateurs des centres ciblés)</li> <li>- Finaliser les modules de formation et les faire valider</li> <li>- Finaliser les modules de formation et les faire valider</li> <li>- Généraliser la formation (à l'ensemble des formateurs des enseignants) : formation disciplinaire (exclusivement pour les formateurs des disciplines ciblées) et transversale (pour tous les formateurs)</li> </ul> |        |                    |
| <b>A 4.2</b> | <p>A 4.2 Former les formateurs des formateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier le groupe de formateurs des formateurs, notamment sur base d'une approche genre spécifique</li> <li>- Former des formateurs des formateurs</li> <li>- Accompagner les « formés » dans leurs pratiques de formation et aider à résoudre les problèmes rencontrés</li> </ul>   |        |                    |
| <b>A 4.3</b> | <p>A 4.3 Former les formateurs des enseignants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier des lieux de formation (regroupement) en veillant à leur accessibilité pour tous les participants</li> <li>- Identifier les formateurs et les rendre disponibles pour effectuer la mise en oeuvre des dispositifs de formation sur le terrain</li> <li>- Organiser la formation des formateurs des enseignants</li> </ul>   |        |                    |

|              |  |  |  |
|--------------|--|--|--|
| <b>A 4.4</b> | <p>A 4.4 Mettre en œuvre un dispositif de validation de compétences acquises lors de la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir, tester et valider les portfolios de développement professionnel pour les formateurs de formateurs et les formateurs d'enseignants</li> <li>- Concevoir, tester et valider le dispositif de suivi des portfolios</li> <li>- Elaborer des dispositifs de valorisation du portfolio de développement professionnel</li> </ul>   |  |  |
| <b>A 4.5</b> | <p>A.4.5 Elaborer une méthode d'insertion des enseignants nouvellement formulés par le nouveau système de formation initiale des enseignants qui favorise la transmission et l'application de la pédagogie active.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la prise de fonction des enseignants nouvellement formés dans les conditions actuelles du système d'encadrement et les systèmes d'évaluation du personnel d'encadrement</li> <li>- Identifier un dispositif d'intégration des jeunes enseignants formés dans la vie professionnelle pour leur permettre de poursuivre des changements de pratiques adéquates et favoriser le transfert auprès des autres enseignants</li> <li>- Elaborer un dispositif de formation pour les directions des écoles de l'enseignement de base pour accueillir, accompagner et assurer un suivi efficace des jeunes enseignants (nouvellement formés)</li> <li>- Validation technique et politique des dispositifs réalisées en cours de projet</li> </ul> |  |  |
| <b>A 4.6</b> | <p>A 4.6 Elaborer des propositions pour une meilleure intégration de la formation initiale reformulé et de la formation continue.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cibler les informations utiles pour la formation les enseignants sur le terrain</li> <li>- Concevoir une proposition pour des modules de formation continue</li> </ul>  |  |  |

## 7.2 Chronogramme

| Code           | Résultats / Activités  | ANNEE 1 |    | ANNEE 2 | ANNEE 3 | ANNEE 4 | ANNEE 5 | ANNEE 6<br>Q1 - Q2 |
|----------------|--|---------|----|---------|---------|---------|---------|--------------------|
|                |  | Q3      | Q4 |         |         |         |         |                    |
| A_01           | Cadre institutionnel et financier de la reforme défini   |         |    |         |         |         |         |                    |
| <b>A_01_01</b> | <b>Saisir les réformes du système éducatif pour assurer leur cohérence avec la réforme de la formation initiale des enseignants</b>  |         |    |         |         |         |         |                    |
|                | Participer à la définition du profil de sortie de l'élève après 9 ans  | X       | X  | X       | X       | X       | X       | X                  |
|                | Participer à l'élaboration de programme de l'enseignement fondamental  | X       | X  | X       | X       | X       | X       | X                  |
|                | Documenter le passage à l'enseignement de base (6 vers 9 ans)  | X       | X  | X       | X       | X       | X       | X                  |
|                | Mettre en place un système d'informations à destination des sortants   | X       | X  | X       | X       | X       | X       | X                  |
|                | Participer à l'analyse de l'organigramme dans l'école fondamentale   | X       | X  | X       | X       | X       | X       | X                  |
|                | Participer à la mise en place d'une cellule d'inspection   | X       | X  | X       | X       | X       | X       | X                  |
|                | Participer à l'identification de la fonction de conseillers d'orientation  | X       | X  | X       | X       | X       | X       | X                  |
|                | Collectionner des informations sur l'évolution du système FI dans la CEA   | X       | X  | X       | X       | X       | X       | X                  |
|                | Financer des recherches-actions  |         |    | X       | X       | X       | X       |                    |
|                | Constituer une base de données   |         |    | X       |         | X       | X       |                    |
| <b>A_01_02</b> | <b>Appui à la définition d'un cadre financier de la formation initiale qui permet d'identifier la composition des coûts et des allocations budgétaires liées à la formation initiale des enseignants</b> |         |    |         |         |         |         |                    |
|                | Identifier et proposer des améliorations aux lignes budgétaires de la FI   |         | X  | X       | X       |         |         |                    |
|                | Identifier les coûts directs et indirects liés à la formation initiale   |         | X  | X       | X       |         |         |                    |
|                | Analyser l'impact budgétaire des salaires et des coûts récurrents à la FI  |         | X  | X       | X       |         |         |                    |
| <b>A_01_03</b> | <b>Appui à l'élaboration des textes légaux qui définissent la sélection des candidats à la formation initiale, le statut des enseignants et leur encadrement, ainsi que la valorisation du métier.</b>   |         |    |         |         |         |         |                    |
|                | Inventorier et analyser les textes officiels actuels   | X       | X  |         |         |         |         |                    |

|  |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | Elaborer propositions de procédures/instruments pour identifier candidats  |   | X | X | X | X |   |   |
|  | Elaborer propositions pour un statut commun aux formateurs d'enseignants   |   | X | X | X | X |   |   |
|  | Elaborer propositions pour un statut pour les autres intervenants de la FI   |   | X | X | X | X |   |   |
|  | Elaborer propositions pour un statut des enseignants de l'EF   |   | X | X | X | X |   |   |
|  | Elaborer propositions de modalités de stabilisation des enseignant(e)s   |   | X | X | X | X |   |   |
|  | Elaboration des propositions des voies de carrière   |   | X | X | X | X |   |   |
|  | Validation technique et politique des propositions des textes réalisée en cours du projet  |   |   |   | X | X |   |   |
| <b>A_01_04</b>   | <b>Sensibiliser la société civile et des certains publics cibles sur les transformations du système éducatif</b>   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | Elaborer des propositions /dispositifs de communication  |   | X | X | X | X | X | X |
|  | Participer à rendre visible la réforme auprès la société civile  |   |   | X | X | X | X | X |
|  | Concevoir un document synthèse sur la réforme de la formation initiale   |   |   |   | X |   |   |   |
|  | Identifier les canaux de distribution en fonction des publics visés  |   |   |   | X |   |   |   |
|  | Diffuser le document de synthèse (radio, affichage)  |   |   |   |   | X |   |   |
| A_02 Centres de formation ciblées, réhabilités, et équipés |  |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>A_02_01</b>   | <b>Documenter le dispositif actuel des écoles (tous niveaux confondus), constater les besoins et choisir selon des critères objectifs les 4 écoles qui bénéficieront de l'appui du projet.</b> |   |   |   |   |   |   |   |
|  | Elaborer une carte des établissements existants  | X | X |   |   |   |   |   |
|  | Analyser les priorités en matière d'infrastructures  | X | X |   |   |   |   |   |
| <b>A_02_02</b>   | <b>Préparer la réhabilitation des 4 centres de formation initiale des enseignants</b>  |   |   |   |   |   |   |   |
|  | Analyser la situation et analyser les coûts de réhabilitation pour un centre   |   | X | X |   |   |   |   |
|  | Développer un plan général de l'implantation des bâtiments   |   | X | X |   |   |   |   |
| <b>A_02_03</b>   | <b>Réhabiliter les 4 centres de formation ciblés</b>   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | Réhabiliter et adapter les salles de classe existantes   |   |   | X | X | X |   |   |
|  | Construire les locaux additionnels pour répondre aux effectifs   |   |   | X | X | X |   |   |
|  | Equiper les salles de classe   |   |   | X | X |   |   |   |

|  |  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|--|---|---|---|---|---|---|--|
|  | Assurer les conditions de vie dans les centres   |   |   | x | x |   |   |  |
| <b>A_02_04</b>   | <b>Elaborer un dispositif des conditions pour faire évoluer progressivement les autres centres dans la réhabilitation de leur établissement pour répondre aux caractéristiques des approches pédagogiques retenues dans la réforme</b> |   |   |   |   |   |   |  |
|  | Elaborer un dispositif des conditions pour faire évoluer les autres centres  |   |   | x | x |   |   |  |
|  | Proposer des plans d'actions en matière d'infrastructure (PSDEF)   |   |   |   | x | x | x |  |
| A_03 Les ressources pédagogiques sont disponibles et accessibles |  |   |   |   |   |   |   |  |
| <b>A_03_01</b>   | <b>Inventorier les ressources pédagogiques des 4 centres et compléter les ressources existantes</b>  |   |   |   |   |   |   |  |
|  | Inventorier et analyser les ressources disponibles et utilisées  | x | x | x |   |   |   |  |
|  | Rendre disponibles dans les 4 centres ciblés les ressources nécessaires  |   |   | x | x | x | x |  |
|  | Inventorier et rendre disponibles les outils pédagogiques supplémentaires  |   |   | x | x | x | x |  |
| <b>A_03_02</b>   | <b>Concevoir, tester et valider les nouveaux programmes et manuels d'accompagnement des enseignants, pour les 4 disciplines ciblées par le projet de la formation initiale</b>   |   |   |   |   |   |   |  |
|  | Identifier les disciplines prioritaires pour les programmes de formation   | x | x |   |   |   |   |  |
|  | Constituer les groupes de travail de conception des programmes   |   | x |   |   |   |   |  |
|  | Construire le dispositif de validation technique et politique des productions  |   | x | x |   |   |   |  |
|  | Encadrer le travail de conception, d'expérimentation et de validation  |   |   | x | x | x | x |  |
|  | Concevoir, tester et valider les outils professionnels des enseignants   |   |   | x | x | x | x |  |
|  | Concevoir, tester et valider les dispositifs d'évaluation de la formation  |   |   | x | x | x | x |  |
| <b>A_03_03</b>   | <b>Reproduire et diffuser les ressources pédagogiques nouvellement conçues</b>   |   |   |   |   |   |   |  |
|  | Identifier les besoins par centre ciblés   |   |   |   | x | x | x |  |
|  | Organiser la production et la dotation des centres de formation ciblés   |   |   |   | x | x | x |  |
|  | Organiser la production et la dotation aux formateurs des enseignants  |   |   |   | x | x | x |  |
| <b>A_03_04</b>   | <b>Elaborer et mettre en œuvre un dispositif pour la gestion des ressources pédagogiques</b>   |   |   |   |   |   |   |  |
|  | Identifier un gestionnaire et un système simple de gestion   |   |   |   | x |   |   |  |



|                |   |  |  |   |   |   |   |  |
|----------------|---|--|--|---|---|---|---|--|
|                | Identifier un dispositif d'intégration des enseignants formés   |  |  |   | X | X | X |  |
|                | Elaborer un dispositif de formation pour les directions des écoles de base  |  |  |   | X | X | X |  |
|                | Validation technique et politique des dispositifs   |  |  |   |   | X | X |  |
| <b>A_04_06</b> | <b>Elaborer des propositions pour une meilleure intégration de la formation initiale reformulé et de la formation continue.</b> |  |  |   |   |   |   |  |
|                | Cibler les informations utiles pour la formation les enseignants sur le terrain   |  |  | X | X | X | X |  |
|                | Concevoir une proposition pour des modules de formation continue  |  |  | X | X | X | X |  |

## 7.3 TdR personnel long terme

### 7.3.1 Direction du projet

#### 7.3.1.1 Directeur national

|   |  |
|---|--|
| <b>Lieu d'affectation :</b>   | Bujumbura  |
| <b>Langue :</b>   | Français et kirundi (la connaissance de l'anglais constitue un plus) |
| <b>Durée :</b>  | 60 mois  |
| Nommé par l'agrément du Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la formation Professionnelle et de l'Alphabétisation et soumis à l'agrément de la CTB. |  |

| Rôles et responsabilités  | Profil de qualification  |
|---|--|
| <p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coordonne la mise en œuvre et le suivi des activités et assure la collaboration avec les services partenaires ;</li> <li>- assure le contact avec d'autres projets, notamment ceux qui financent des activités dans les mêmes domaines et/ou les mêmes régions, aux fins d'harmoniser les modes d'intervention ;</li> <li>- assure les rapports semestriels, annuels ainsi que le rapport final conformément aux indications contenues dans le document du projet (en commun avec le coordinateur national, directeur d'intervention);</li> <li>- assure les rapports financiers conformément au canevas et périodités en application à la CTB (en commun avec le coordinateur national, directeur d'intervention);</li> <li>- assure la bonne collaboration avec les responsables du secteur éducation ;</li> <li>- supervise la gestion des ressources du projet mis à sa disposition ;</li> <li>- participe, avec un appui externe, à la capitalisation des expériences du projet ;</li> <li>- prépare la SMCL ensemble avec le délégué à la cogestion, l'état d'avancement des activités sur le terrain;</li> <li>- participe, sans droit de vote, aux réunions de la SMCL dont il assure le secrétariat ;</li> <li>- assure la communication avec le senior management au niveau du ministère et assure les rapports internes au niveau du</li> </ul> | <p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ;</li> <li>- possède une expérience dans le secteur de l'éducation, et plus particulièrement dans le domaine de la formation des enseignants ;</li> <li>- a d'excellentes capacités en gestion de projets, en management des ressources humaines, ainsi qu'une bonne connaissance de la problématique de l'enseignement;</li> <li>- possède de bonnes connaissances du fonctionnement du ministère et des services d'éducatives ;</li> <li>- possède également de bonnes aptitudes communicationnelles et de 'networking' ;</li> <li>- possède de préférence une expérience dans la gestion d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale ;</li> <li>- a des bonnes capacités de présentation et de modération ;</li> <li>- possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits ;</li> <li>- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</li> </ul> |



|   |  |
|---|--|
| ministère ;<br>- acteur proactif pour atténuer les risques identifiés et pour résoudre les conflits potentiels;<br>- acteur pro-actif pour défendre les intérêts du projet contre l'exploitation privée et la corruption. |  |
|---|--|

### 7.3.1.2 Assistant technique – délégué à la cogestion

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Lieu d'affectation :</b>  | Bujumbura |
| <b>Langue :</b>  | Français  |
| <b>Durée :</b>   | 60 mois   |
| Recruté par l'Agence Belge de Coopération (CTB) avec l'agrément du Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la formation Professionnelle et de l'Alphabétisation |           |

| Rôles et responsabilités   | Profil de qualification   |
|--|---|
| <b>Il / elle :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apporte son expertise technique à l'ensemble de la mise en œuvre et du suivi des activités, appuie la collaboration avec les services partenaires et transfère ses propres connaissances vers le DI ;</li> <li>- examine la situation au début du projet, si nécessaire, actualise les orientations opérationnelles et le met pour validation à la première SMCL du projet ;</li> <li>- assure la mise en œuvre opportune de toutes les actions et supervise dans les aspects techniques et pédagogiques le travail des experts internationaux et nationaux ;</li> <li>- assure les liens et synergies des activités dans les différents volets et suit de près la planification des activités;</li> <li>- assure les échanges et synergies avec d'autres interventions dans le domaine de la formation des enseignants et organise dans ce cadre- là régulièrement des réunions de concertation;</li> <li>- assure le respect des thèmes transversaux dans les différents volets du projet (l'environnement, personnes handicapées, genre, HIV/SIDA, ...);</li> </ul> | <b>Il/ elle :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ;</li> <li>- possède une expérience dans le secteur de l'enseignement, de préférence dans le domaine de la formation des enseignants;</li> <li>- a d'excellentes capacités en gestion de projets et en management des ressources humaines;</li> <li>- possède également de bonnes aptitudes communicationnelles et le sens du 'networking' ;</li> <li>- possède une expérience dans la gestion d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale ;</li> <li>- a de grandes facilités de présentations et d'exposés et de gestion de réunions (s'exprime facilement) ;</li> <li>- possède une excellente capacité rédactionnelle (formulation de rapports et autres documents écrits) ;</li> <li>- possède un excellent niveau de français oral et écrit, la connaissance de l'anglais est un atout ;</li> <li>- La bonne maîtrise des outils</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- contribue les rapports semestriels, annuels ainsi que le rapport final conformément aux indications contenues dans le document du projet (en commun avec le coordinateur national, directeur d'intervention) :</li> <li>- surveille la rédaction des rapports financiers conformément au canevas et périodicités en application à la CTB ;</li> <li>- surveille toutes les procédures d'appels d'offres pour travaux et fournitures d'équipements et la rédaction des dossiers d'appels d'offres (en collaboration avec le RAF international, le financial officer et le gestionnaire des matchés publics )</li> <li>- supervise la gestion des ressources du projet (en commun avec le coordinateur national);</li> <li>- participe à la capitalisation des expériences du projet ;</li> <li>- prépare la SMCL ensemble avec le directeur national, l'état d'avancement des activités sur le terrain;</li> <li>- participe, sans droit de vote, aux réunions de la SMCL.</li> </ul> | <p>informatiques est indispensable.</p> |
|---|---|

### 7.3.2 Le personnel d'appui administratif et financier

#### 7.3.2.1 Secrétaire

|  |  |
|--|--|
| <b>Lieu d'affectation :</b>  | Bujumbura  |
| <b>Langue :</b>  | Français et kirundi  |
| <b>Durée :</b>   | 60 mois  |
| Recruté par la direction du projet. Le / la gestionnaire travaillera sous la responsabilité directe du coordinateur national (directeur de l'intervention)   |  |
| <b>Rôles et responsabilités</b>  | <b>Profil de qualification</b>   |
| <p><b>Il / elle</b> aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assiste le directeur d'intervention et le Délégué à la cogestion dans la programmation des activités et dans l'échéancier pour toutes les tâches administratives et financières (rapports techniques et financiers, demandes de transfert de fonds etc.) ;</li> <li>- reçoit les visiteurs, assume le service téléphone, surveille et organise le personnel</li> </ul> | <p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) dans le domaine du secrétariat de direction ;</li> <li>- possède de préférence une expérience de travail comme chef de bureau dans une entreprise privée ;</li> <li>- possède de préférence une expérience dans un poste similaire dans le cadre d'un projet de coopération internationale sera un atout supplémentaire ;</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| d'appui (chauffeurs et plantons) ;<br>- gère la classification et l'archivage des documents et courriers ;<br>- assure la disponibilité et l'état fonctionnel de tout l'équipement de bureau ainsi que des véhicules. | - La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable. |
|---|---|

### 7.3.2.2 Financial Officer

|   |                     |
|---|---------------------|
| <b>Lieu d'affectation :</b>   | Bujumbura           |
| <b>Langue :</b>   | Français et Kirundi |
| <b>Durée :</b>  | 60 mois             |
| Recruté par la direction du projet. Le / la responsable travaillera sous la responsabilité directe du coordinateur national (directeur d'intervention). |                     |

| Rôles et responsabilités  | Profil de qualification  |
|---|--|
| <p>Sous la supervision de l'assistance technique et de l'équipe de suivi du projet, le gestionnaire financier et administratif aura pour fonctions :</p> <p><b>Il/elle :-</b> assure le suivi des processus comptabilité selon les instructions et procédures émanant de la représentation et dans le respect des réglementations locales pour permettre à la direction de projet de disposer dans les délais impartis d'une information financière fiable et complète :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• superviser l'enregistrement de la comptabilité et s'assurer que celle-ci soit disponible à temps ;</li> <li>• encadrement dans les procédures comptables ;</li> <li>• assurer la bonne gestion comptable (réconciliation de la comptabilité) en exerçant les contrôles requis (conformité, contrôle des pièces justificatives);</li> <li>• contribuer aux audits internes et externes.</li> </ul> <p>- assure le suivi des cash-flows du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vérifier les soldes bancaires des comptes et veiller à leur alimentation ;</li> <li>• veiller au respect des autorisations et</li> </ul> | <p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est titulaire d'un diplôme en gestion ou en comptabilité ;</li> <li>- a une expérience professionnelle (dans le domaine) de 5 ans au minimum. L'expérience dans un projet de coopération internationale ou organisation non gouvernementales est un atout ;</li> <li>- a une bonne connaissance de la législation sociale du Burundi ;</li> <li>- maîtrise des principes de marché public ;</li> <li>- a une maîtrise de l'outil informatique (Word, Excel, Power Point, etc....) ;</li> <li>- est capable de travailler en équipe ;</li> <li>- a une bonne capacité d'analyse et de résolution des problèmes ;</li> <li>- dispose d'une certaine flexibilité dans l'organisation du travail étant donné le contexte particulier du projet ;</li> <li>- est orienté résultats ;</li> <li>- est rigoureux ;</li> <li>- a une excellente maîtrise du français.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <p>à l'exhaustivité des dossiers de paiement ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• participer à la préparation des demandes trimestrielles d'alimentation en trésorerie ;</li> <li>• superviser la tenue de la caisse .</li> </ul> <p>- effectue le suivi financier du projet pour pouvoir communiquer les rapports et analyses nécessaires à la direction de projet pour permettre une gestion efficace et efficiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• appuyer dans le suivi budgétaire des projets (analyse des coûts, suivi des engagements, identifier les dépassements potentiels, suivi des actions des projets) et proposition des actions à prendre ;</li> <li>• participer à l'élaboration des planifications financières trimestrielles ;</li> <li>• développement de procédures de contrôle interne spécifique au projet</li> <li>• informer/former l'équipe du projet aux procédures de gestion financière à appliquer ;</li> <li>• établissement des rapports financiers du projet ;</li> <li>• préparer le bilan financier du projet.</li> </ul> <p>- assure que la mise à disposition du matériel/équipement/installation nécessaire au projet soit réalisée en respectant les procédures CTB et la réglementation locale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• assurer du bon déroulement du cycle des achats (procédures, marchés publics, pièces justificatives,...) ;</li> <li>• contrôle de l'application stricte de toutes les procédures et réglementation par le projet (y compris pour les DAO, veiller à ce que l'ensemble des documents requis soient présents) ;</li> <li>• accompagner les marchés de travaux, fournitures et services ;</li> </ul> |  |
|--|--|

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• assurer le suivi des engagements et contrats du projet ;</li> <li>• assurer de la bonne gestion des inventaires.</li> </ul> <p>- supervise les matières administratives et la mise en place de procédures :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer la bonne application des procédures administratives et comptables de la CTB ainsi que de la législation locale (également en terme de gestion des RH) ;</li> <li>• contribuer au développement du manuel de procédures spécifiques projet ;</li> <li>• gérer et effectuer le suivi des contrats du personnel du projet ;</li> <li>• assurer la tenue à jour du livre du dossier des employés.</li> </ul> |  |
|--|--|

### 7.3.2.3 Secrétaire/comptable

|   |                     |
|---|---------------------|
| <b>Lieu d'affectation :</b>   | Bujumbura           |
| <b>Langue :</b>   | Français et kirundi |
| <b>Durée :</b>  | 36 mois             |
| Recruté par la direction du projet. Le secrétaire/comptable travaillera sous la responsabilité directe du Financial Officer |                     |

| Rôles et responsabilités   | Profil de qualification   |
|--|---|
| <p>Sous la supervision de la Direction du projet et du Financial Officer, <b>le/la</b> secrétaire/comptable aura pour fonctions d'assurer le secrétariat et la bonne gestion comptable du projet.</p> <p>Plus spécifiquement, ses tâches sont les suivantes :</p> <p><b>Secrétariat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- appuie la Direction pour l'exécution du projet ;</li> <li>- veille à l'organisation des réunions (préparation, information) ;</li> <li>- assiste aux réunions du projet et rédiger les PV ;</li> <li>- assure les travaux de secrétariat (saisie</li> </ul> | <p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est titulaire d'un diplôme en comptabilité et assistantat de direction/de secrétariat;</li> <li>- a une expérience professionnelle (dans le domaine) de 5 ans au minimum ;</li> <li>- est familier avec le travail dans le domaine de la coopération au développement ou des ONG est un atout</li> <li>- a une maîtrise de l'outil informatique (Word, Excel, Power Point, etc....) ;</li> <li>- est capable de travailler en équipe et promouvoir des relations harmonieuses de travail avec des personnes d'origines et de formations diverses</li> <li>- a une bonne capacité de communication orale et écrite, en Français et en Kirundi.</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p>des correspondances, rapports, notes de service, pv de réunion, photocopie, etc.) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tient à jour les registres (départ et arrivée du courrier) ;</li> <li>- accueille les visiteurs et les introduire auprès des personnes concernées ;</li> <li>- répond aux demandes de renseignements d'ordre général ;</li> <li>- tient à jour la liste des contacts du projet ;</li> <li>- gère les communications téléphoniques, le cas échéant ;</li> <li>- classe les documents administratifs ;</li> <li>- exécute toute autre tâche administrative à l'initiative de la hiérarchie.</li> </ul> <p><b>Comptabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vérifie et encoder les données dans le système comptable ;</li> <li>- assure le lettrage des données ;</li> <li>- assure le classement des pièces comptables ;</li> <li>- prépare la comptabilité mensuelle dans les délais impartis;</li> <li>- contribue aux audits internes et externes.</li> </ul> <p><b>Paielements et la trésorerie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suit la situation des comptes bancaires du projet : tenue des comptes, vérification des soldes des comptes et veiller à leur approvisionnement;</li> <li>- prépare les dossiers de paiement et veiller au respect des autorisations et à leur exhaustivité;</li> <li>- participe à la préparation des demandes trimestrielles d'alimentation en trésorerie.</li> </ul> <p><b>Suivi financier du projet :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- participe à l'élaboration des planifications financières trimestrielles ;</li> <li>- participe au suivi du budget ;</li> <li>- assure le suivi des contrats et engagements ;</li> <li>- met à disposition des rapports de suivi financier (budget et programmation</li> </ul> | <p>Une connaissance de l'anglais ou de swahili peut constituer un atout.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a des bonnes capacités d'analyse et être rigoureux;</li> <li>- est orienté sur l'atteinte des résultats ;</li> <li>- habite de préférence en province ou être disposé à y travailler et disposer d'une certaine flexibilité dans l'organisation du travail étant donné le contexte particulier du projet</li> </ul> |
|---|---|

|              |  |
|--------------|--|
| financière). |  |
|--------------|--|

### 7.3.3 Equipe d'appui transversal

#### 7.3.3.1 Equipe d'appui administratif et financier

##### 7.3.3.1.1 Responsable administratif et financier international

|   |   |
|---|---|
| <b>Lieu d'affectation :</b>   | Bujumbura   |
| <b>Langue :</b>   | Français  |
| <b>Durée :</b>  | 48 mois (1/2 temps), avec possibilité de prolongation en fonction d'analyse de besoins dans les interventions futures dans le secteur d'éducation |
| Recruté par la CTB avec l'agrément du partenaire. Le/la responsable administratif et financier s'intègre dans l'équipe des programmes en dépendant hiérarchiquement du Représentant Résident de la CTB. |   |

| Rôles et responsabilités   | Profil de qualification   |
|--|---|
| <p><b>Le/la</b> responsable administratif et financier international assume la responsabilité de la gestion financière et administrative des deux programmes (Santé et Éducation). Il/elle appuie les équipes techniques des composantes et supervise les équipes financières et administratives. Le/la responsable administratif et financier est chargé des tâches suivantes :</p> <p><b>Achats et logistique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élabore le plan de passation des marchés publics</li> <li>- supervise le processus d'achat et en accroître continuellement l'efficacité</li> <li>- assure le respect des règles de marché public (burundais et belge)</li> <li>- supervise la gestion du matériel, véhicules, infrastructures</li> <li>- assure la gestion et le suivi des contrats</li> </ul> <p><b>Gestion budgétaire et rapportage financier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assure le suivi financier : (limites budgétaires et disponibilités budgétaires)</li> <li>- rapporte sur l'avancement budgétaire du programme</li> <li>- suit l'utilisation efficace de fonds</li> <li>- élabore des propositions de changement budgétaire et des programmations financières</li> </ul> | <p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est en possession au minimum d'un diplôme de niveau universitaire en sciences économiques 'appliquées' ou niveau équivalent acquis par de l'expérience ;</li> <li>- possède une expérience d' au moins 5 ans d'expérience professionnelle en gestion financière ou audit ;</li> <li>- possède une expérience dans le domaine de la coopération au développement ;</li> <li>- possède une expérience dans la gestion d'équipe ;</li> <li>- possède une expérience en gestion des ressources humaines et marché publics constitue un atout;</li> <li>- a une bonne connaissance des applications informatiques ;</li> <li>- a une bonne connaissance du français. Connaissance pratique du néerlandais en de l'anglais ;</li> <li>- travail en équipe, tout à fait à même de collaborer avec des collègues issus de contextes différents ;</li> <li>- possède des fortes qualités analytiques et rédactionnelles, la sensibilité aux chiffres, le sens de la responsabilité et initiative ;</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Comptabilité et gestion de la trésorerie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- supervise, consolide et valide la comptabilité</li> <li>- suit de la position de trésorerie et gère les appels de fonds</li> <li>- supervise la préparation des paiements et approuver les paiements</li> </ul> <p><b>Gestion du personnel local</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assure la gestion administrative du personnel local (contrat, payroll, congés)</li> <li>- appuie le recrutement et sélection du personnel</li> </ul> <p><b>Administration du programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- supervise la clôture entre les projets des différents PIC</li> <li>- supervise l'intégration des tranches financières supplémentaires</li> </ul> <p><b>Gestion des audits</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analyse des rapports d'audit et fournir un feedback aux auditeurs</li> </ul> <p><b>Développement et communication d'instruments de gestion et d'instructions de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- développe et actualise un Manuel de mise en œuvre du Programme</li> <li>- développe des outils de gestion propre aux besoins du Programme</li> </ul> <p><b>Renforcement des capacités des structures partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- appuie le développement des services administratifs et financiers des Ministères centraux dans le cadre de la Réforme des Finances Publiques</li> <li>- appuie le renforcement de compétences et création d'outils pour la gestion administrative et financière des services décentralisés</li> </ul> <p><b>Gestion de l'équipe administrative et financière</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- est orienté résultat-solution ;</li> <li>- a le talent d'organisateur ;</li> <li>- est précis et pro-actif.</li> </ul> |
|--|---|



|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- planifie des activités</li> <li>- fixe les objectifs ensemble avec les collaborateurs</li> <li>- motive, encadre et suit les collaborateurs</li> <li>- développe des compétences des collaborateurs</li> </ul> |  |
|---|--|

### 7.3.3.1.2 Gestionnaire Local des Marchés Publics

|  |  |
|--|--|
| <b>Lieu d'affectation :</b>  | Bujumbura  |
| <b>Langue :</b>  | Français et kirundi  |
| <b>Durée :</b>   | 48 mois  |
| Recruté par la Représentation de la CTB. Le / la gestionnaire travaillera sous la responsabilité directe du responsable administratif et financier international   |  |
| <b>Rôles et responsabilités</b>  | <b>Profil de qualification</b>   |
| <p><b>Il / elle</b> aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rédige la partie juridico-administrative des DAO à partir des « Termes de référence » fournis par les experts techniques;</li> <li>- finalise les DAO en concertation avec les experts techniques pour assurer la complétude du dossier;</li> <li>- détermine les procédures de passation adéquates par marché et, le cas échéant, motive l'usage des procédures d'exception</li> <li>- lance le marché et publie les avis d' appel d' offres dans les publications prévues à cet effet;</li> <li>- appuie le processus de sélection et d' attribution des marchés et veille à ce que les procédures soient respectées (participer aux ouvertures, dépouillements, analyses, négociations, etc...);</li> <li>- assure le suivi du traitement des dossiers auprès des instances de contrôle compétentes;</li> <li>- exécute des tâches administratives (rédaction de lettres, classement, prise de notes, rédaction de PV,...);</li> <li>- centralise des informations dans un dossier et procède à l'archivage des dossiers terminés;</li> <li>- gère le registre/programmation des marchés publics du programme;</li> </ul> | <p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est en possession au minimum d'un diplôme universitaire, de préférence en droit (administratif), sciences humaines ou sciences économiques</li> <li>- possède au minimum 5 ans d'expérience professionnelle dans la gestion administrative des marchés publics nationaux et internationaux</li> <li>- une connaissance avérée du nouveau code des marchés publics du Burundi (entré en vigueur en octobre 2008) est un atout majeur</li> <li>- une expérience avérée dans la remise d'avis critiques sur le déroulement de procédures de passation de marchés publics est un atout</li> <li>- une expérience avérée en formation est un atout</li> <li>- a d'excellentes connaissances du français écrit et oral</li> <li>- a de bonnes compétences rédactionnelles</li> <li>- a un bon sens de la précision et des responsabilités et des capacités à travailler de manière autonome,</li> <li>- a des capacités d'analyse, des capacités de synthèse, des capacités à transmettre aisément l'information</li> <li>- est proactif, intègre, fait preuve</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- collabore sur tout domaine utile avec la Représentation permanente de la CTB, plus particulièrement avec le conseiller MP, notamment fournit toute information utile à ce dernier pour ses rapports avec le siège</li> <li>- établit lors de sa prise de fonction un plan de transfert de compétences aux responsables MP du Ministère de l'enseignement de base;</li> <li>- informe immédiatement le Delco et le conseiller marchés publics de la Représentation de toute irrégularité constatée, de toute tentative de manœuvre frauduleuse ou de toute existence de risque potentiel avérée d' introduction de recours.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>d'objectivité</li> <li>- une expérience dans un poste similaire dans le cadre d'un projet de coopération internationale sera un atout supplémentaire ;</li> <li>- N' a fait l' objet d' aucune condamnation et est moralement irréprochable.</li> <li>- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</li> </ul> |
|--|---|

### 7.3.3.2 Ingénieur civil-architecte international

|   |   |
|---|---|
| <b>Lieu d'affectation :</b>   | Bujumbura   |
| <b>Langue :</b>   | Français  |
| <b>Durée :</b>  | 48 mois (20%)   |
| Recruté par la CTB avec l'agrément du partenaire  |   |
| <b>Rôles et responsabilités</b>   | <b>Profil de qualification</b>  |
| <p><b>Il / elle</b> aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <p><b>Préparation des constructions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- appuie le projet dans la mise en place de la planification de l'ensemble des travaux à réaliser dans le programme sectoriel ;</li> <li>- appuie les projets dans la rédaction de TdR et dans le processus de sélection des collaborateurs en charge des infrastructures au sein de chaque projet ;</li> <li>- appuie à la rédaction de la partie technique du DAO et à la sélection de consultants et des bureaux d'études en charge de la conception des infrastructures/constructions et suivi des travaux ;</li> <li>- conseille le gestionnaire MP dans les aspects techniques des appels d'offres « construction » ;</li> <li>- participe aux dépouillements des offres reçues ;</li> <li>- encadre la conception des projets de construction ou de réhabilitation jusqu'à leurs plans définitifs ;</li> <li>- contrôle techniquement les plans et la</li> </ul> | <p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ;</li> <li>- possède au moins 7 ans d'expérience en construction civile dont au moins 4 ans dans les pays en développement</li> <li>- a une expérience en suivi et contrôle des travaux de construction notamment des écoles</li> <li>- a une expérience en architecture durable en milieu tropical</li> <li>- a une expérience en marchés publics</li> <li>- a une expérience en gestion de projet</li> <li>- a des capacités de négociation prouvées</li> <li>- maîtrise les logiciels informatiques courants</li> <li>- a une excellente maîtrise du français</li> <li>- la connaissance de l'environnement burundais est un atout</li> </ul> |

budgétisation effectués par les bureaux d'études pour les constructions prévues dans le programme sectoriel ;

- conçoit les cahiers de charge des travaux de construction/ réhabilitation identifiée par les volets du programme ;
- chiffre les valeurs des travaux à entamer ;
- organise les visites d'acceptation provisoire et définitive des travaux réalisés, y compris des visites successives pour contrôler les corrections réalisées par l'entrepreneur ;
- contribue aux rapportage du programme et aux informations nécessaires pour les réunions de la SMCL ;
- favorise à ce que les thèmes transversaux de la coopération belge soient bien pris en compte dans la conception des ouvrages, notamment le 'genre', les 'handicapés' et l'environnement.

***Exécution des constructions et suivi et conseil***

- appui à la rédaction de la partie technique du DAO et participation à la sélection ( de consultants et) des entrepreneurs en charge des travaux de construction ;
- valide les rapports de contrôle des travaux ;
- donne des conseils techniques en cas de conflit juridique ;
- assure la qualité et appuie le programme dans le suivi des travaux ;
- participe à des visites de terrain pendant les travaux de façon à auditer et éventuellement recadrer les prestations du contrôleur des travaux ;
- appui techniquement le programme dans les réceptions provisoires et définitives ;
- conseille le programme par rapport aux paiements et des outils de paiement ;
- met en place une méthodologie de suivi de chantier ;
- appui à la résolution de problèmes spécifiques ;
- assure les réceptions définitives si le programme est clôturé.

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Renforcement des capacités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place d'une stratégie de renforcement des capacités et proposer des formations et des candidats au programme 'bourses' de la coopération belge ;</li> <li>- renforce les capacités du personnel technique du programme à travers une collaboration/concertation étroite ;</li> <li>- contribue au développement des normes d'infrastructures du ministère de l'enseignement de base, en veillant notamment à la mise en place d'un programme de maintenance ;</li> <li>- forme et encadre du personnel du programme ;</li> <li>- élabore éventuelle d'instruments et de procédures spécifiquement liées au programme ;</li> <li>- capitalise des expériences et tirer les leçons des programmes pour les prestations futures et conseils à communiquer au ministère de l'enseignement de base, (sur: stratégie à long terme, planification, normes, code sanitaire, etc. ...).</li> </ul> |  |
|---|--|

### 7.3.4 Equipe technique du projet

#### 7.3.4.1 4 Ingénieurs nationaux – construction et équipement

|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <b>Lieu d'affectation :</b>   | Un ingénieur par centre à réhabiliter |
| <b>Langue :</b>   | Français et kirundi                   |
| <b>Durée :</b>  | 4X9 mois                              |
| Recruté par la direction du projet. L'ingénieur travaillera sous la responsabilité directe du coordinateur national (directeur d'intervention). |                                       |

| Rôles et responsabilités   | Profil de qualification  |
|--|--|
| <p><b>Il / elle</b> aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apporte son expertise technique dans les domaines des travaux de construction/réhabilitation des 4 centres;</li> <li>- définit et surveille les travaux de construction dès la sélection des sites jusqu'à la mise en utilisation</li> </ul> | <p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) en génie civil et/ou architecture ;</li> <li>- possède une expérience professionnelle d'architecte ou d'ingénieur civil dans le domaine de gestion des projets de construction</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- rédige la partie technique des dossiers d'appels offres avec l'aide d'experts spécialisés dans le domaines et accompagne le processus des appels d'offres jusqu'à la livraison et l'installation des équipements ;</li> <li>- établit et suit des contrats avec les bureaux d'architectes, les bureaux de surveillance, les écoles techniques et professionnelles et les autres fournisseurs d'équipement ;</li> <li>- assure toutes les tâches relatives à l'achat et à l'utilisation de l'équipement et le suivi de la logistique du projet ;</li> <li>- assure l'intégration des thèmes transversaux dans la construction/réhabilitation des centres ;</li> <li>- élabore avec les gestionnaires des centres dotés des plans d'entretien et de maintenance des équipements fournis ;</li> <li>- assure le suivi administratif et financier des activités du projet pour les volets construction et équipement et fournit à la CTB les documents justificatifs au format requis ;</li> <li>- prépare, en collaboration avec le responsable du projet, la programmation financière, et les cash call nécessaires à la bonne marche du projet ;</li> <li>- contribue à l'élaboration des rapports d'activités, en appui au responsable du projet</li> <li>- collabore de manière étroite et efficace avec l'ingénieur civil-architecte international de l'équipe d'appui .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- a une expertise confirmée dans la gestion financière de programmes de développement et dans les procédures d'appel d'offre et de passation de marchés publics au Burundi. ;</li> <li>- a une expertise confirmée dans la gestion financière de programmes de développement ;</li> <li>- est habitué de travailler au quotidien avec les outils informatiques de gestion administrative et financière et de comptabilité de base;</li> <li>- possède de bonnes aptitudes communicationnelles ;</li> <li>- a de bonnes capacités de présentation exposé et de gestion de réunion ;</li> <li>- possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits ;</li> <li>- possède une expérience confirmé des procédures d'appel d'offre et de passation de marchés publics au Burundi est un atout ;</li> <li>- possède un bon niveau de français oral et écrit ;</li> <li>- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</li> </ul> |
|--|---|

## 7.4 Schéma illustrant le processus 'production-expérimentation-régulation-validation-généralisation

| Année 1 | Année 2   | Année 3                                 | Année 4                                     | Année 5                            | Année 6            |
|---------|---|---|---|------------------------------------|--------------------|
|         | R1: Appui au cadre institutionnel   |   |   |                                    |                    |
|         | R3 : Développement des outils Pédagogique de la formation, des outils LP1 | R3 : Expérimentation LP1 dans 4 centres | Généralisation LP1                          |                                    |                    |
|         | Développement des modules de formation                                    |   |   |                                    |                    |
|         | R4 : Formation des formateurs/Accompagnement des pratiques de formation   |   |   |                                    |                    |
|         |   |   | R4 : Formation des formateurs d'enseignants |                                    |                    |
|         |   |   | Développement des outils LP2                | Expérimentation LP2 dans 4 centres | Généralisation LP2 |
|         | R2 : Réhabilitation des 4 centres de formation ciblés                     |   |   |                                    |                    |