



CTB



RAPPORT DES RESULTATS 2015

« APPUI A LA FORMATION
PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE »

BDI 10 066 11

« APPUI COMPLEMENTAIRE A LA
FORMATION PROFESSIONNELLE ET
TECHNIQUE »

BDI 73 078 11

| | |
|--|-----------|
| ACRONYMES | 4 |
| 1 APERÇU DE L'INTERVENTION..... | 5 |
| 1.1 FICHE D'INTERVENTION | 5 |
| 1.2 EXECUTION BUDGETAIRE | 6 |
| 1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE | 7 |
| 1.3.1 <i>Pertinence</i> | 7 |
| 1.3.2 <i>Efficacité</i> | 7 |
| 1.3.3 <i>Efficiéce</i> | 8 |
| 1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> | 9 |
| 1.4 CONCLUSIONS | 10 |
| 2 MONITORING DES RESULTATS..... | 11 |
| 2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE | 11 |
| 2.1.1 <i>Contexte général</i> | 11 |
| 2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> | 11 |
| 2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> | 12 |
| 2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> | 12 |
| 2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME..... | 13 |
| 2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 13 |
| 2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 14 |
| 2.2.3 <i>Impact potentiel</i> | 17 |
| 2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1..... | 19 |
| 2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 19 |
| 2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> | 19 |
| 2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 20 |
| 2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2..... | 24 |
| 2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 24 |
| 2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> | 24 |
| 2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 25 |
| 2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3..... | 27 |
| 2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 27 |
| 2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> | 28 |
| 2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 28 |
| 2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4..... | 35 |
| 2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 35 |
| 2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> | 35 |
| 2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 36 |
| 2.7 THEMES TRANSVERSAUX | 37 |
| 2.7.1 <i>Genre</i> | 37 |
| 2.7.2 <i>Environnement</i> | 37 |
| 2.7.3 <i>Autres</i> | 37 |
| 2.8 GESTION DES RISQUES | 38 |
| 3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE | 48 |
| 3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES | 48 |
| 3.2 RECOMMANDATIONS | 48 |
| 3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES..... | 49 |
| 4 ANNEXES..... | 50 |
| 4.1 CRITERES DE QUALITE | 50 |

| | | |
|-----|--|----|
| 4.2 | DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI..... | 53 |
| 4.3 | CADRE LOGIQUE MIS A JOUR | 59 |
| 4.4 | APERÇU DES MoRE RESULTS | 59 |
| 4.5 | RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »..... | 59 |
| 4.6 | RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION | 59 |
| 4.7 | EXECUTION BUDGETAIRE | 60 |

Acronymes

| | |
|------------------|--|
| AEP | Appui à l'Enseignement Professionnel |
| AFPT | Appui à la Formation Professionnelle et Technique |
| ACFPT | Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique |
| AMP | Attribution des Marchés Publics |
| AO | Appel d'Offre |
| APEFE | Association pour la Promotion de l'Education et la Formation à l'Etranger |
| AP | Accompagnateur Provincial |
| AT | Assistant Technique |
| BAD | Banque Africaine de Développement |
| BEET | Bureau d'Etudes de l'Enseignement Technique |
| BIF | Francs Burundais |
| BRB | Banque de la République du Burundi |
| CEM | Centre d'Enseignement des Métiers |
| CFP | Centre de Formation Professionnelle |
| CGMP | Cellule de Gestion des Marchés publics |
| COPI | Cellule d'Orientation – Partenariat - Insertion |
| CTB | Agence belge de développement |
| DAO | Dossiers d'Appel d'Offre |
| DG | Directeur Général |
| DET | Département de l'Enseignement Technique |
| DDCTP | Département du Développement des Compétences Techniques et Professionnelles |
| DEMFP | Département de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle |
| DGAETEMFP | Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle |
| DGD | Direction Générale au Développement |
| DI | Directeur d'Intervention |
| DNCMP | Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics |
| DPE | Directeur provincial de l'enseignement |
| DCE | Directeur communal de l'enseignement |
| ETS | Ecole Technique Secondaire |
| FCE | Fond Commune Education |
| MEBSEMFP | Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation. |
| M&E | Monitoring et évaluation |
| OPDE | Œuvre humanitaire pour la Protection et le Développement de l'Enfance |
| PIC | Plan Indicatif de Coopération |
| PSDEF | Plan Sectoriel de Développement de l'Éducation et de la Formation |
| RAFI | Responsable Administratif et Financier |
| RH | Ressources Humaines |
| SMCL | Structure mixte de Concertation Locale |
| UAP | Unité d'Appui Pédagogique |
| UPHB | Union des Personnes Handicapées du Burundi |

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

| | |
|--|---|
| Intitulé des interventions | Appui à la Formation Professionnelle et Technique (AFPT) Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique (ACFPT) |
| Code des interventions | BDI 10 066 11 (AFPT) BDI 13 078 11 (ACFPT) |
| Localisation | Burundi |
| Budget total | AFPT : 7.058.130€ (contribution belge) 700.000€ (contribution burundaise) ACFPT : 6.000.000€ |
| Institution partenaire | Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation |
| Date de début de la Convention spécifique | AFPT : Le 05/12/2011 ACFPT : Le 22/10/2014 |
| Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture | AFPT : Le 12/03/2012 ACFPT : Le 13/03/2015 |
| Date prévue de fin d'exécution | AFPT : 60 mois ACFPT : 48 mois |
| Date de fin de la Convention spécifique | AFPT : Le 4/12/2017 ACFPT : Le 21/10/2019 |
| Groupes cibles | Les formateurs et gestionnaires des 50 écoles (CEM CFP ET) les fonctionnaires du MEBSEMFPFA au niveau central (CDCP en particulier) ainsi que les apprenants et lauréats de ces écoles. |
| Impact¹ | Permettre aux jeunes et aux adultes d'acquérir des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale, régionale et internationale. |
| Outcome | Améliorer la gestion stratégique et interne de 50 établissements d'enseignement et de formation technique et professionnelle, dans le cadre d'un pilotage amélioré du sous-secteur EFTP. |
| Outputs | R1 Les gestionnaires des écoles et centres EFTP ont acquis les compétences nécessaires pour une bonne gestion de leurs établissements dans le cadre d'un pilotage adapté. |
| | R2 Les écoles et centres EFTP offrent une formation qui répond à la demande de l'environnement économique et social et fournit aux apprenants des réelles capacités professionnelles. |
| | R3 Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation. |

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

| | |
|--------------------------------------|--|
| | <p>R4 L'accès aux dispositifs de formation technique et professionnelle est facilité par:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la réhabilitation et l'équipement de 2 CEM du réseau national dans les provinces de KAYANZA et CANKUZO - la contribution à la maintenance des établissements ciblés - la promotion de la formation technique et professionnelle dans la population. |
| Année couverte par le rapport | 2015 |

1.2 Exécution budgétaire

AFPT

| | Budget | Dépenses | | Solde | Taux de déboursement à la fin de l'année n |
|-----------------------|------------|--|-----------------------------------|--------------|--|
| | | Années précédentes | Année couverte par le rapport (n) | | |
| Total | 7.058.130 | <i>2014 : 873.826,79</i> <i>2013 : 556.481,25</i> <i>2012 : 215.378</i> <i>2011 : 179,32</i> Total : 1.645.865,34 | 1.108.409,41 | 4.303.857,15 | 39% |
| Output 1 | 1.345.500 | 129.905,29 | 258.662,61 | 956.932,10 | 29% |
| Output 2 | 900.858,00 | 137.472,80 | 124.301,72 | 639.083,57 | 29% |
| Output 3 | 1.529.500 | 700.510,23 | 268.592,58 | 560.397,20 | 63% |
| Output 4 | 1.353.130 | 112.332,39 | 30.195,46 | 1.210.604,07 | 11% |
| Réserves | 200.000 | 0 | 0 | 200.000,00 | 0% |
| Frais généraux | 1.729.141 | 547.527,38 | 426.657,04 | 736.840,21 | 57% |

ACFPT

| | Budget | Dépenses | | Solde | Taux de déboursement à la fin de l'année n |
|-----------------------|-----------|--------------------|-----------------------------------|--------------|--|
| | | Années précédentes | Année couverte par le rapport (n) | | |
| Total | 6.000.000 | 0 | 1.364,27 | 5.998.627,01 | 0,022% |
| Output 1 | 1.050.000 | 0 | 0 | 1.050.000 | 0% |
| Output 2 | 737.000 | 0 | 0 | 737.000 | 0% |
| Output 3 | 710.500 | 0 | 0 | 710.500 | 0% |
| Output 4 | 2.760.000 | 0 | 0 | 2.760.000 | 0% |
| Réserves | 97.064 | 0 | 0 | 97.064 | 0% |
| Frais généraux | 645.436 | 0 | 1364,27 | 644.063 | 0,21% |

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

| | |
|-------------------|--------------------|
| | Performance |
| Pertinence | A |

Les stratégies sont conçues pour faire face à un cadrage institutionnel EFPT toujours fluctuant : en priorisant l'appui aux centres, on cherche à développer par le bas des fonctions pérennes qui pourront être progressivement ancrées au sein de toute entité de tutelle, Ministère ou agence autonome.

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

Le projet et ses objectifs restent donc largement justifiés. Toutefois, suite au passage de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle sous la tutelle du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, il sera nécessaire de rapidement finaliser les modalités du transfert de la gestion des CEM/CFP et de l'implication des autorités décentralisées. D'autant qu'en 2014 trois décrets Présidentiels avaient clarifié le cadrage institutionnel du secteur de l'EFTP, en particulier sur les compétences et mandats du DDCTP, de la DEMFP, des DPE et DCE.

Si en 2014, la signature d'une convention cadre de partenariat public privé initiée par le projet, laissait espérer un renforcement de la stratégie de mise en œuvre du projet AFPT, la réorientation stratégique des interventions à partir des centres devrait faciliter un développement de l'offre de formation en lien avec le développement économique local en accentuant la collaboration avec les artisans et entrepreneurs de l'environnement socioéconomique des centres.

1.3.2 Efficacité

| | |
|-------------------|--------------------|
| | Performance |
| Efficacité | B |

L'amélioration de l'employabilité et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes au Burundi sont conduits par une réforme de l'EFTP basée sur offre de formation modulaire flexible (PSDEFII). Cette offre doit s'adapter au contexte local. Malgré le retard accusé dans la production des outputs, en conséquence du contexte politique, la réorientation stratégique suivant le principe « bottom up » mis en œuvre dans une dizaine de centres « pilote », couvrant 9 provinces sur 18, devraient concourir à l'atteinte de l'outcome. Cependant, l'appui au développement d'activités génératrices de revenus financées par les institutions de Micro-Finance Caisse Coopérative d'Épargne et de Crédit Mutuel (CECM), ne pourra être amélioré et durable dans un contexte économique actuellement très fragilisé.

Les actions menées en 2015 ont significativement contribué à l'insertion de plusieurs lauréats et surtout de les familiariser avec leur environnement socioéconomique par la facilitation de stages. L'intégration du stage dans l'offre de formation y contribuera également.

L'adéquation formation/emploi locale, associée à un partenariat effectif avec les associations d'artisans auront un impact significatif sur la qualité des apprentissages et sur le taux d'insertion des lauréats soit par un emploi salarié, soit par l'auto-emploi.

En outre, l'amélioration de la gestion scolaire et le renforcement de la présence sur le terrain dans le cadre d'un accompagnement structurant, entrepris en 2015, pour permettre aux centres d'exploiter au mieux l'appui du projet devraient à terme contribuer à l'objectif

spécifique. Les difficultés liées à la maîtrise des procédures sont désormais prise en compte dès la conception des activités, avec une volonté d'autonomisation progressive de leur mise en œuvre par les centres, grâce au transfert de la gestion des fonds nécessaires. Dans cette optique, la logique même des accords de financement et pour 2016 des accords de subsides a été révisée : il ne s'agit pas d'appuyer les centres en général mais de contribuer à l'atteinte d'objectifs communs par le soutien de certaines activités considérées comme cruciales pour y parvenir. En ce sens, un même cadre logique oriente les stratégies du projet et celles qu'il appuie dans les centres.

De plus, les mesures suivantes ont été prises afin d'intégrer l'outil « subsides » au processus global d'accompagnement des centres, en allourdissant au minimum les démarches :

- Participation de **chaque axe opérationnel** dans l'expression des besoins.
- Allègement de la charge cognitive portée par les parties prenantes des centres : uniformisation de documents types.
- Développement des compétences des différents acteurs (y compris les comités de gestion et l'ensemble des équipes des centres).
- Intégration du suivi des accords au dispositif global de pilotage (formalisation et simplification des rapports à partir des données issues du monitoring général), en favorisant le principe d'ignorance optimale.

On connaît par ailleurs les effets potentiellement pervers de la mise en place de « boîtes noires » induites par la promotion de procédures si complexes qu'elles ne peuvent être maîtrisées que par un petit nombre d'acteurs privilégiés. Le projet a veillé particulièrement, à simplifier (+ traduction en kirundi) la plupart des outils clés afin de ne pas déposséder les autres parties prenantes et favoriser leur participation par une diffusion transparente des informations financières et la promotion de la redevabilité des gestionnaires.

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

1.3.3 Efficience

| | |
|-------------------|--------------------|
| | Performance |
| Efficience | C |

La mise en œuvre d'engagements a été considérablement freinée par le contexte politique, et plus particulièrement par la difficulté de respecter les modalités de cogestion. Le travail de préparation a néanmoins été entrepris, il concerne les besoins en équipements, infrastructures, cahier des charges, besoins en formation, etc... Cette anticipation permettra de disponibiliser les inputs au plus tôt. Cependant la prise en compte des effets du contexte pourra entraîner des difficultés d'absorption des ressources disponibles.

En 2015 une attention spécifique a été accordée au suivi des ressources financières mises à disposition des établissements appuyés dans le cadre d'accords d'exécution. Si le contrôle d'éligibilité des dépenses était assuré, des dispositions ont été prises afin de pouvoir vérifier les effets directs de cet appui sur la qualité des formations dispensées, en particulier sur le renforcement des heures de travaux pratiques mis en place par les formateurs.

Les effets de contagion permis par le concept de grappe géographiques entamé en 2015, permettront de mieux optimiser chaque investissement tout en améliorant les capacités d'absorption du système :

- Les infrastructures et équipements des centres de référence pourront être mobilisés pour le renforcement des compétences des formateurs comme des publics de la zone.
- La formation et l'accompagnement d'agents « champions » des centres pilotes, permettra de disposer rapidement de « stocks » de savoir-faire décentralisés, base du

développement futur du système.

- La mobilisation des pools donnera à la DG la possibilité de diffuser les outils et stratégies élaborés conjointement afin qu'ils bénéficient à l'ensemble du système, y compris dans les zones non-ciblées.

Les taux de décaissements devraient alors pouvoir augmenter de manière exponentielle avec l'élargissement progressif des appuis aux centres satellites permis par leur mobilisation dès les premières phases, par la formalisation des outils et l'automatisation des procédures.

1.3.4 Durabilité potentielle

| | |
|-------------------------------|--------------------|
| | Performance |
| Durabilité potentielle | B |

Au niveau centralisé, le plan esquissé pour développer les capacités institutionnelles est suspendu. Néanmoins, un grand pas a été accompli avec la participation au RESEN : cet exercice constitue une base solide pour les analyses futures qui pourront être alimentées par les données de l'expérimentation afin de contribuer à l'élaboration des prochaines programmations sectorielles.


Surtout, l'amélioration des capacités d'absorption du système et la préparation en amont de son développement devraient contribuer grandement à améliorer la crédibilité des politiques envisagées à l'avenir. Elles pourront en effet s'appuyer sur des stratégies confrontées aux réalités du terrain et des outils affinés par l'usage. Ceux-ci auront déjà été appropriés par un grand nombre d'acteurs au terme d'un accompagnement rapproché lié à un monitoring continu et participatif des résultats qui favorise responsabilisation et redevabilité. La réussite de leur mise à l'échelle pourra en plus compter sur des réservoirs de compétences décentralisés accompagnés par des pools ministériels aguerris.

Le projet accentuera ses efforts pour i) introduire une culture de gestion entrepreneuriale des centres de formation orientés vers l'innovation et la créativité, ii) contribuer à la professionnalisation des acteurs, iii) améliorer la gestion des Unités d'Appui Pédagogique. L'objectif poursuivi vise la durabilité financière en vue d'une pérennisation des acquis de l'intervention.

1.4 Conclusions

D'une part, le contexte difficile et imprévisible qui a débuté fin avril 2015 a ralenti, voir bloqué les activités prévues par le projet suite aux absences régulières de nos partenaires, eux-mêmes confrontés à l'insécurité. Les directives de réajustement du Programme bilatéral mis en œuvre par la CTB au Burundi ont également entraîné des difficultés de positionnement sur les modalités d'exécution des interventions.

Depuis septembre 2014 le projet tente de mettre en place un processus d'expérimentation intégré dans les centres afin d'une part, de combler un déficit de suivi accompagnement dans les établissements appuyés et de progressivement installer des mécanismes de capitalisation des bonnes pratiques. Ce processus s'est heurté à une certaine résistance du niveau central. Le contexte actuel a « permis » une réorientation stratégique qui devrait permettre des actions structurantes à minima dans les centres pilotes et quelques centres satellites. L'implication du partenaire est sollicitée à tous les niveaux par le projet, mais reste malgré tout, dépendante du délai d'application des modalités de transfert de la Direction Générale de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation et de ses départements vers la nouvelle tutelle de l'EMFP, le Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Il est actuellement peu réaliste d'envisager des perspectives de mise à l'échelle, l'EMFP ne disposant pas encore des ressources nécessaires (Le budget 2016 accordé au sous-secteur n'est que de l'ordre de 165.000 €.)

| Fonctionnaire exécution nationale | Fonctionnaire exécution CTB |
|--|---|
| <p>Directeur d'Intervention²</p> | <p>LENAIN Georges Délégué à la Cogestion</p>  |

² Par Note Verbale de la Belgique au Burundi du 9/10/2015, tous les projets sont passés en régie, et les Directeurs d'Intervention ont été suspendus.

2 Monitoring des résultats³

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Réforme de l'enseignement fondamental

Compte tenu de la réforme de l'enseignement fondamental porté à 9 années, et l'objectif ambitieux d'absorption des flux dès la rentrée 2016. Le projet reste confronté à une tension entre un objectif quantitatif et la démarche qualité qu'il souhaite mettre en œuvre.

Pour assurer l'absorption de cette masse d'apprenants, le partenaire a sollicité le projet afin d'entamer une révision de l'offre de formation en vue de proposer aux opérateurs de formation des formations certifiées de courte durée (6 mois). C'est actuellement la seule alternative qui théoriquement pourrait doubler la capacité d'accueil actuelle (\pm 3.800) dans les centres CEM publics.

Constat général sur le monde du travail

Le Burundi connaît un taux de chômage de l'ordre de 20%. Ces chiffres, au regard de la création récente de l'Office Burundais de l'Emploi et de la Main d'œuvre (OBEM) ne sont communiqués qu'à titre indicatif. Le secteur privé-public représente 10% des emplois contre 15% pour le secteur informel qui par définition est difficile à évaluer et dont le chiffre semble fortement sous-estimé. Le milieu rural représente plus de 75% des emplois essentiellement dans le milieu agricole. Malgré ses repères alarmistes, 57% des employeurs rencontrent des difficultés pour embaucher et 80% des entreprises vont embaucher dans les années à venir.

Le marché de l'emploi est estimé à 1435 entreprises dont 230 entreprises sont considérées comme grandes employeuses. Les secteurs formels porteurs sont : les services aux entreprises, la construction, l'agro-alimentaire, l'énergie environnement (TAA, énergie renouvelable et extraction minière), et les TIC (essor progressif).

Le contexte actuel n'est pas favorable à l'économie nationale avec les incidences sensibles sur les opportunités d'emploi offertes aux lauréats par le monde du travail.

2.1.2 Contexte institutionnel

En janvier 2015 le *Décret n°100/09 portant sur l'organisation et le fonctionnement de l'Enseignement et de la Formation Technique et Professionnelle est publié.*

L'unification du secteur de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle sous toutes ses formes était un premier pas vers l'autonomie du secteur. Ce décret a également clarifié les mandats respectifs de la Direction Générale et de ses trois départements.

Avec l'affectation d'une expertise internationale complémentaire, l'appui institutionnel et organisationnel pouvait prendre un nouveau départ pour ; i) accompagner le fonctionnement des départements, ii) contribuer à un meilleur pilotage interne de la planification consolidée, iii) appuyer l'organisation et la contribution du « Groupe Thématique EFTP » au travail du « Groupe Sectoriel Education » et iv) améliorer l'harmonisation des partenaires vers les objectifs définis dans le PSDEFII.

Cette perspective n'a pas abouti, en particulier pour ce qui concerne les trois derniers points. Pour le premier point l'opportunité d'atteindre plus d'autonomie a été exploitée par les départements. Elle a permis de maintenir un minimum de collaboration et même d'accélérer certaines interventions à partir de Q4.

Fin 2015 le Gouvernement a transféré la tutelle des CEM/CFP et CFPP du Ministère de l'éducation vers le Ministère du Travail et de la fonction publique. (*Le décret a été publié fin février 2016*).

³ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

Il y a là peut être une opportunité que le projet devra exploiter pour que l'Office Burundais de l'Emploi et de la formation et la DGEMFPA mettent en place les synergies entre le marché du travail et l'offre de formation.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

A la demande du DI une clarification de son rôle était souhaitée. L'exercice n'a pas été entrepris. Jusqu'à la notification verbale du Ministre de coopération et malgré le contexte lié aux processus électoral, la Direction d'Intervention est restée fidèle au poste.

La fonction DI devrait être remplacée par un « référent technique ». Elle sera envisagée lors du transfert effectif de l'EMFP du Ministère de l'Education vers le Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Néanmoins, la DI est restée impliquée et sollicitée dans toutes les actions du projet et est informée sur les nouvelles orientations du projet.

Le changement de RAFI en septembre n'a pas entraîné de difficulté particulière.

Dans le cadre d'un contexte perturbé, les échéances et reportages financiers ont été relativement bien respectés.

En octobre 2015, sur instruction du Ministre belge de la Coopération, toutes les activités de gestion ont été basculées en Régie.

2.1.4 Contexte HARMO

Malgré un contexte local peu favorable et un changement de direction au niveau de l'APEFE, conformément à la lettre d'entente APEFE/CTB, les deux projets se sont engagés dans un processus de collaboration pour renforcer les capacités du DDCTP et l'élaboration de l'offre de formation. Cette collaboration vise particulièrement :

i) Intervention dans les centres selon une approche globalisante et harmonisée (les 3 axes PPA/APEFE et DTF/AFPT- ACFPT + Insertion Professionnelle avec la CTB) et inclusive (intégration de parties prenantes des établissements pilotes) ;

ii) Validation du processus de développement et d'organisation de l'offre de formation de la DDCTP selon des standards internationaux (OIF) ;

iii) Implication de partenaires internationaux et nationaux disposant des doubles compétences Techniques et pédagogiques pour la formation et l'accompagnement des formateurs directement dans les centres (formation technique par filière, en pédagogie et didactique) ;

iv) Mise en place d'un processus de gestion des connaissances et des bonnes pratiques (leçons apprises) pour faciliter leur capitalisation et la diffusion vers l'ensemble du réseau ;

v) Introduction des Technologies de l'Information et de la Communication dans nos méthodes de transfert et d'échange des ressources pédagogiques.

Une synergie avec l'expertise pédagogique du projet Justice a été concrétisée.

Elle a permis de définir en collaboration avec le partenaire le mécanisme et la méthodologie d'élaboration des contenus de formation de courte durée (6 mois) pour le niveau CEM et proposé une première alternative en vue de l'absorption des flux de l'école fondamentale à la rentrée 2016-2017.

La participation de l'expertise APEFE à ce processus de révision a été arrêtée en décembre suite à la décision de l'APEFE de rapatrier ses deux ATI en charge de ce volet.

La planification consolidée conjuguée à l'élaboration d'un plan stratégique de développement du secteur dans le cadre du RESEN, ont été maintenues tant bien que mal. Les efforts d'harmonisation, entrepris les deux années précédentes sont actuellement sans effet direct. Le partenaire compte sur les actions prévues par les PTF et manifeste peu de proactivité. Toutes les interventions d'autres bailleurs en appui à l'EFPT, attendues en 2015 ont été suspendues (AFD, Coopération Suisse,..)

Le groupe thématique EFTP qui participe également à l'effort d'harmonisation ne s'est réuni qu'une seule fois en 2015.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

| Outcome ⁴ : | | | | | |
|--|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--|
| AFPT : La gestion stratégique et interne de 50 établissements d'enseignement et de formation technique et professionnelle est améliorée dans le cadre d'un meilleur pilotage du sous-secteur EFTP | | | | | |
| ACFPT : L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée | | | | | |
| Indicateurs ⁵ | Valeur de la Baseline ⁶ | Valeur année N-1 ⁷ | Valeur année N ⁸ | Cible année N ⁹ | Cible finale ¹⁰ |
| L'évolution du ratio d'encadrement enseignant/apprenants (données STATEDUC). | 1/3,02 | 1/5 | 1/5 | 1/7 | 1/10 |
| Plan de mise œuvre pluriannuel (PSDEF) accepté par les différents acteurs du sous-secteur | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Plan stratégique de développement de l'EFTP/4 ans | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Le taux d'occupation des CEM/CFP appuyés augmente (filles et garçons) | 16,25 % | 101 % | 67 % | 100% dans chaque école | 100% dans chaque école 45% F 55% G |
| | MUYINGA : 6 (8,6%) | MUYINGA : 189 104% 25% F | MUYINGA : 170 93% 25% F | MUYINGA : 100 % | |
| | KARURAMA : 16 (20,0%) | KARURAMA : 211 117% 35% F | KARURAMA : 190 105% 28% F | KARURAMA : 100% | |
| | MUGERAMA : 8 (8,9%) | MUGERAMA : 141 72% 74% F | MUGERAMA : 56 40% 46% F | MUGERAMA : 100% | |
| | KIRUNDO : 11 (27,5%) | KIRUNDO : 84 112% 56% F | KIRUNDO : 66 78% 56% F | KIRUNDO 100% | |
| | RUMONGE : - | - | RUMONGE : 206 100% 36% F | 100% | |
| | KARUSI : - | - | KARUSI : 50 50% 65% F | 100% | |
| | GITEGA : - | - | GITEGA : 66 50% 59% | 100% | |
| | KANYOSHA : - | - | KANYOSHA : 351 83% 37% | 100% | |
| | Cfpp KIRUNDO : - | - | Cfpp KIRUNDO : 33 44% 0% F | 100% | |
| | GITABA : | - | GITABA : 18 30% 80% F | 100% | |

⁴ Reprendre la formulation de l'outcome, telle qu'elle figure dans le cadre logique (DTF).

⁵ Reprendre les indicateurs, tels qu'ils figurent dans le cadre logique (du DTF ou de la dernière version du cadre logique)

⁶ La valeur de l'indicateur au temps 0. Se réfère à la valeur des indicateurs au début de l'intervention (Baseline).

⁷ La valeur atteinte par l'indicateur à la fin de l'année N-1.

⁸ La valeur atteinte par l'indicateur à la fin de l'année N. Si la valeur n'a pas changé depuis la Baseline ou depuis l'année précédente, il y a lieu de répéter cette valeur.

⁹ La valeur cible escomptée à la fin de l'année N.

¹⁰ La valeur cible à la fin de l'intervention.

| | | | | | |
|--|-----|------|-------------------|------|------|
| Le nombre de lauréats insérés durablement via un processus d'insertion augmente chaque année | - | - | - | - | 25% |
| Degré de satisfaction des apprenants des CEM-CFP pilotes | 15% | 100% | 75% ¹¹ | 100% | 100% |

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Au cours des six dernières années, AEP et AFPT ont principalement travaillé «en amont» de l'EFTP, et appuyé au niveau national le développement de programmes de formation (OFM), de mécanismes pour la gestion des centres de formation, la formation des conseillers et formateurs et l'amélioration de l'accès (4 CEM). L'impact et la durabilité de cette approche essentiellement de haut en bas, en dehors i) de l'implication des acteurs de terrain dans la formulation de ces instruments ; et ii) d'une organisation structurée de l'ingénierie de l'EFTP au Burundi (Lenteur de mise en œuvre du DDCTP, clé de voûte du système), est discutable.

Constat :

- Peu de délégation significative entraîne une faible autonomisation à tous les niveaux.
- Production de nombreux « instruments », infrastructures, équipements, offre de formation, documents pédagogiques, mais peu de capitalisation.
- Le processus de l'application de ces outils est basé sur des hypothèses approximatives sans réel accompagnement. Au mieux les formateurs des centres bénéficient de formations ponctuelles, mais cela ne se matérialise pas dans le cadre d'un contexte général de réforme de l'EFTP auquel ses acteurs, qui sont censés appliquer le nouveau programme, n'ont pas été associés alors que c'est dans les centres et dans les classes/ateliers que les changements sont attendus.
- Une autre constatation, non négligeable (car coûteuse) : l'exploitation des ressources de l'assistance technique et autres expertises, tout appuis confondus, a-t-elle été efficace dans le passé. Ainsi le renforcement des capacités du partenaire reste entravé par une certaine dépendance à l'assistance technique continue.

Le DTF AFPT préconise l'« Appuyer pour faire ».

Si le projet ne souffre pas d'un manque de pertinence, il ne sera, efficace, efficient et son impact durable, que si cette assertion est complétée : « appuyer (accompagner) pour faire **quoi et comment** » ? Sur cette base des recommandations, confirmées par l'évaluation finale du projet AEP et à mi-parcours d'AFPT, ont été présentées dans le cadre du Rapport de Résultat 2014. Ces recommandations ont été partagées avec le partenaire en janvier 2015 lors d'une retraite de travail afin de corriger et/ou renforcer les orientations stratégiques du projet.

Les parties prenantes (CTB, APEFE, partenaire) se sont convenues sur les engagements suivants :

1. Engagements d'ordre général : Visent à faciliter l'harmonisation des appuis, leur alignement et le suivi des interventions sur la base d'un cadre stratégique de développement de l'EFTP.

| Engagements | |
|-------------|--|
| 1 | Elaborer une vision partagée, définir un cap permettant l'alignement de tous les intervenants sur base d'un document cadre validé pour une période de 5 ans minimum. |
| 2 | Une commission spéciale composée des trois directeurs de départements, de la DG, des directions d'intervention CTB et APEFE est chargée de coordonner l'élaboration du plan stratégique et se charge d'élaborer un calendrier d'exécution. |
| 3 | Le projet AFPT considère comme indispensable à la poursuite des activités, l'élaboration du plan stratégique de |

¹¹ La valeur prend en compte les abandons en cours d'année, une majorité des apprenants estiment que les équipements sont insuffisants.

| | |
|---|---|
| | développement dont question en supra. Les parties prenantes s'engagent à évaluer sa réalisation. |
| 4 | Formaliser des espaces de concertation pour mettre en place les outils et mécanismes nécessaires à la fixation des modes de fonctionnement, de suivi et de rapportage. |
| 5 | Privilégier des appuis des PTF plus continus et concertés avec des processus de communication bien cadrés. |
| 6 | Renforcer la relation professionnelle entre le partenaire et l'assistance technique pour favoriser l'appropriation et la capitalisation des méthodes et productions. |

2. Engagements spécifiques au résultat 1 : Ces engagements visent à accompagner la mise en œuvre de la réforme EFTP, à travers les mandats spécifiques de la Direction générale et de ses trois départements. Ils visent également une meilleure capitalisation des bonnes pratiques issues d'un processus d'expérimentation développé avec le concours du partenaire dans les établissements ciblés.

| Engagement(s) | |
|---------------|--|
| 1 | Le principe de l'expérimentation est considéré comme acquis afin d'atteindre des résultats tangibles dans les délais et budgets impartis. |
| 2 | L'expérimentation concernera tous les domaines de résultat de l'intervention et, à cet effet, un ciblage des établissements sera conjointement validé. |
| 3 | En plus des établissements appuyés par la CTB, il faut cibler de préférence les établissements additionnels appuyés par APEFE ainsi qu'un établissement de l'ET positionné sur une filière porteuse. |
| 4 | Les leçons apprises et le processus de capitalisation sont permanents et ne doivent pas attendre la fin de l'expérimentation. |
| 5 | Une feuille de route visant à réajuster l'offre de formation à 5 ans en fonction des besoins du marché doit être élaborée. |
| 6 | Le partenaire s'engage à susciter la tenue d'un atelier relatif à la problématique de la politique de recrutement des RH dans les établissements et aux effets induits non désirés |

3. Engagements spécifiques au résultat 2 : Visent le DDCTP pour qu'il dispose d'un cadre référence lui permettant de mettre en œuvre les activités de ; développement de l'offre de formation centrée sur une approche métier en adéquation avec les besoins de l'économie burundaise ; de formation des formateurs ; d'évaluation et certification et d'assurance qualité.

| Engagements | |
|-------------|---|
| 1 | Elaborer dans l'urgence le cadre général de l'ingénierie de formation et le valider avec toutes les parties prenantes (APEFE, CTB, DG, DEMFP, DDCTP, DET). |
| 2 | Réaliser un registre des métiers en phase avec les besoins actuels et futurs du marché de l'emploi en concertation avec le secteur privé. |
| 3 | Comparer et documenter l'offre de formation pour s'harmoniser avec les pays de la sous-région afin de favoriser la mobilité professionnelle et une vision intégrée. |
| 4 | Revoir l'offre de formation modulaire existante en phase avec l'APC (y compris référentiels et durée des formations). |
| 6 | Valider les documents (conseillers, professionnels) dans le cadre d'un processus méthodologique à élaborer et à exécuter par le Bureau de l'Assurance Qualité du DDCTP. |

4. Engagements spécifiques au résultat 3 : Visent des orientations nouvelles, la priorité finale de l'insertion des apprenants étant prise en compte dès le début du processus de formation.

| Engagements | |
|-------------|--|
| 1 | La priorité finale de l'insertion des apprenants doit être prise en compte dès le début de la formation. |

| | |
|----|--|
| 2 | Le Pool Insertion est composé de conseillers issus de la DG, DEMFP et DET de l'EFTP et doit perdurer après le projet. |
| 3 | Renforcement des capacités des cellules d'insertion |
| 4 | Enquête exhaustive de l'insertion des sortants depuis 2012 |
| 5 | Mise en place d'une cellule d'insertion unique pour Bujumbura orientée AGR et emploi salarié pour lequel les secteurs de la construction et de l'hôtellerie seront privilégiés dans un premier temps |
| 6 | Mise en place du nouveau cadre d'organisation et de gestion des UAP |
| 7 | Création à Kigobe d'une coopérative de commercialisation |
| 8 | Elaboration d'une stratégie intégrée de conventionnement avec les artisans. |
| 9 | Valider le cadre national du stage et le cadre ministériel de coordination y afférent |
| 10 | Appuyer le Comité de Suivi Paritaire dans le cadre de l'Adéquation formation/emploi |
| 11 | Stimuler le Cadre de concertation avec les autres Ministères, avec DDCTP, l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation et les observatoires locaux de l'emploi et de la formation. |
| 12 | Evaluer l'opportunité, dans le cadre du leasing, de prendre une assurance ou d'autres garanties. |
| 13 | Elaborer un glossaire des termes liés à l'insertion. |

5 Engagement spécifique au résultat 4 : Vise l'amélioration des infrastructures et équipement ainsi que l'entretien et la maintenance ;

| Engagement | |
|------------|--|
| 1 | Prendre en considération le concept de chantier-formation dans la mise en œuvre des infrastructures. |

L'ensemble de ces engagements ont été intégrés à la planification consolidée 2015 du partenaire, leur concrétisation engagée et les modalités de suivi/évaluation conduites par la Direction Générale ont rapidement fait l'objet d'un appui rapproché, élargi aux départements de l'Enseignement Technique (DET), de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle (DEMFP) et de la Direction du Développement des Compétences Techniques et Professionnelle (DDCTP). Le processus était en marche et laissait entrevoir de réels progrès quant à l'implication des conseillers dans la réalisation des mandats confiés aux différents départements. La suite n'est pas connue, vu le contexte politique et sécuritaire les activités ont été ralenties, voir arrêtées par l'absence des conseillers. On constate également une diminution de 25% du taux de fréquentation dans les quatre centres appuyés depuis le début du projet

Le travail conjoint a repris lentement début septembre. Les mesures prudentielles prises par le gouvernement belge n'ont pas favorisé une reprise du processus entamé au premier trimestre.

Néanmoins le projet a maintenu ses appuis dans les centres et, à la demande du siège entamé dès juillet un travail de réorientation stratégique opérationnalisé au mieux depuis octobre 2015.

Des formations techniques et pédagogiques,

Le DDCTP a entrepris avec l'appui du projet une identification des besoins en formation. 634 formateurs de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ont été interrogés.

Pour ce qui concerne la formation pédagogique, la demande est générale. Ce constat confirme qu'il est justifié d'appuyer le système EFTP pour mettre en place une formation pédagogique initiale pour des candidats de niveau technique secondaire supérieur et postsecondaire, à une carrière d'enseignant.

Pour les capacités techniques, la demande est diversifiée et cible des compétences nécessaires à la mise en œuvre de l'offre de formation de niveau CFP. Il s'agit là d'un défi auquel le projet ne pourra répondre que partiellement, le principal problème provenant de l'affectation de formateurs sous qualifiés et sans expérience professionnelle véritable.

De l'insertion des lauréats,

La traçabilité des lauréats n'est pas assurée par les centres. Des outils ont été développés

par le pool insertion et devront permettre en 2016, d'avoir une vision réaliste des effets directs des mécanismes d'insertion appuyés par le projet.

De la maintenance curative des équipements,

Les résultats de l'étude complémentaire sur la situation des équipements indiquent que la plupart des centres, outre les mauvais usages et le défaut d'entretien préventif, ils ne disposent pas du minimum de pièces de rechange pour assurer la maintenance préventive. Personne au niveau central n'est capable de fournir les renseignements et contacts des fournisseurs des équipements actuellement dans les centres. Le projet dispose maintenant de l'information utile afin de procéder à la réhabilitation ou au remplacement des équipements identifiés.

De l'Opérationnalisation du DDCP pour l'élaboration des programmes de formation

Début 2015 l'expertise APEFE et AFPT a entamé la révision de l'offre de formation existante ainsi que des outils pédagogiques pour les formateurs.

Afin de disposer de curricula harmonisés aux standards OIF, les éléments manquants et pourtant essentiels, que sont d'une part les analyses sectorielles et, les analyses de situation de travail d'autre part, ont fait l'objet d'un début de mise à jour, qui devait permettre cette révision dans le cadre d'une approche métier. Cette révision de l'offre de formation modulaire avait été jugée indispensable par la Revue finale du projet AEP, dans son rapport remis début 2015. Ce travail à peine débuté, le Ministère a attiré l'attention sur la problématique d'absorption des flux de l'enseignement fondamental.

En juillet 2016 la première promotion terminera son cycle de formation. Le Ministère annonce que 138.000 enfants de cette promotion n'auront probablement pas la possibilité de continuer un cursus général et qu'il faudra prévoir leur accueil dans les CEM/CFP.

Une première recommandation de la DG demandait de revoir l'offre de formation du niveau CEM et de la réduire à 6 mois afin de doubler sur une année la capacité d'accueil des centres de formation.

C'est une contrainte politique qui a amené le partenaire à entamer la révision de l'offre de formation sur un modèle que la plupart des organisations d'appui à l'EFPT avaient déjà préconisé. Le Burundi n'ayant pas les moyens pour organiser et mettre en place conjointement, trois cursus de formation pour le secteur EFTP ; i) l'enseignement technique secondaire de niveau A2, ii) l'enseignement des Métiers sur une durée de 3 ans et iii) sa continuité dans les CFP sur une durée de 4 années.

2.2.3 Impact potentiel

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

La concentration sur le renforcement des capacités par la recherche action dans le cadre d'un processus d'expérimentation, n'a pas réellement débutée en 2015. En misant sur une amélioration sensible du contexte général et du transfert vers la nouvelle tutelle des ressources humaines nécessaires à sa nouvelle mission en faveur de l'EMFP, le processus pourrait redémarrer et contribuer malgré tout :

- Au renforcement des compétences des formateurs ;
- A la professionnalisation des acteurs de terrain par l'accompagnement renforcé qui doit contribuer à une autonomie progressive des opérateurs de formation ;
- L'identification pertinente des établissements appuyés vise un développement basé sur un processus de progression réaliste, visant l'existence de centres exemplaires et de références capables d'accompagner le niveau central dans le ruissellement vers les centres satellites des bonnes pratiques capitalisées ;
- Les investissements pertinents et de qualité s'ils peuvent être engagés sans trop de risques financiers, devraient contribuer à une meilleure image du secteur et favoriser l'accès ;
- La concrétisation de la convention de partenariat public-privé, au niveau local, à travers les centres, les associations d'artisans de leur environnement socioéconomique et la Chambre sectorielle des artisans (CHASAA) appuyée par le projet contribuera à l'implication du secteur privé dans le système ;
- L'offre de formation de courte durée pour le niveau CEM et une offre de formation

continué et modulaire du niveau CFP, flexible et adaptée aux besoins locaux contribuera à l'adéquation formation emploi souhaitée par le Burundi.

- La capitalisation des mécanismes d'accompagnement à l'insertion des apprenants et leur diffusion vers un maximum d'établissements d'enseignement technique et professionnel par les services du ministère, via un pool formé et qui maîtrise l'ensemble des processus mis en place ;
- L'exploitation du concept de « pool » pour chaque axe stratégique du projet dans le cadre de la recherche/action devrait encourager l'appropriation et à terme contribuer au ruissellement vers les autres provinces.

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

| Output 1 : | | | | | |
|--|------------------------------|------------------|----------------|---------------|--------------|
| AFPT : Les gestionnaires des écoles et centres EFTP ont acquis les compétences nécessaires pour une bonne gestion de leurs établissements dans le cadre d'un pilotage adapté. | | | | | |
| ACFPT : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP sont renforcés | | | | | |
| Indicateurs | Valeur de la <i>Baseline</i> | Valeur année N-1 | Valeur année N | Cible année N | Cible finale |
| AFPT : Les comités de gestion des écoles fonctionnent | 0 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| AFPT : Existence des plans d'action (planification) des 50 établissements | 0 | 4 | 4 | 4 | 10 |
| AFPT : Existence de plan d'entretien et de maintenance dans les établissements | 0 | 4 | 4 | 4 | 50 |
| ACFPT : Les fonctions de gestion et de pilotage du sous-secteur ETEMFP sont instaurées et les cibles définies lors de l'étude de base sont atteints. | nd | | | | |
| ACFPT : Structure organisationnelle / cadre organique validé | nd | | | | |

2.3.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹² | État d'avancement : | | | |
|--|---------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| AFPT : Accompagner les gestionnaires et les responsables du Ministère aux différents niveaux concernés dans l'amélioration du pilotage du secteur de l'EFTP ACFPT : Renforcer les fonctions de gestion et de pilotage au niveau de la DGAETEMFP ACFPT : Appuyer le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP | | X | | |
| Développer par phases le plan d'action des institutions ciblées et y mettre en place un Comité de Gestion élargi, en collaboration avec les acteurs locaux | | | X | |
| Former et accompagner au niveau des établissements retenus le personnel en charge de la gestion interne avec une attention particulière pour les responsables de la maintenance | | | X | |
| Appuyer la création et la gestion des unités d'appui pédagogique (ex unités de production) dans les établissements bien structurés | | X | | |

¹² A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

A – APPUIS AU NIVEAU CENTRAL

1. Appui à la DG pour le suivi de la planification, le développement et l'appropriation des outils nécessaires à la gestion rationnelle du sous-secteur

Une planification consolidée pour 2015 a été élaborée. Elle a été traduite en plans d'action annuels puis mensuels par directions, par services, et pour certains en cartes mensuelles des agents. A partir de juin, la disponibilité aléatoire des conseillers puis les repositionnements de l'intervention n'ont permis d'avancer ni sur les outils de management ni sur l'implémentation du dispositif de pilotage au niveau de l'ensemble des services. Les propositions d'amélioration de la répartition des tâches au sein de la DDCTP n'ont pu être discutées pour les mêmes raisons.

Le dispositif de monitoring/pilotage a néanmoins commencé à être implémenté : des réunions par services et départements ont permis des inventaires de l'état des lieux de chaque activité lors de Comités de Pilotage qui auraient dû être mensuels. Trois réunions de ce type ont pu être organisées : le 3 avril, le 3 juin puis le 17 juillet.

Le fonctionnement du dispositif, la complémentarité des cadres de concertation (pour le monitoring/pilotage et pour la réflexion stratégique), l'implication des services d'appui et le rôle des référents de la DG ont pu aussi être formalisés : une note de service a été validée et diffusée en juin. L'impossibilité de poursuivre l'accompagnement adéquat n'a pas permis de modifier les comportements habituels.

Les propositions de plan de développement institutionnel (et accessoirement de TDR de l'AT) n'ont pu être discutées avec le DI et la DG : l'approfondissement prévu de renforcement des capacités du niveau central a été suspendu.

2. Planification stratégique sectorielle, RESEN et concertations

Une équipe inter-directionnelle dirigée par le Directeur d'intervention et appuyée par l'ATI a été montée pour élaborer un Plan d'orientation stratégique à 5 ans. Elle s'est efforcée de bénéficier de l'expertise RESEN et de suivre sa méthodologie en l'approfondissant : deux de ses membres ont été nommés dans l'équipe nationale. L'ambition était de pouvoir peser sur les arbitrages budgétaires qui auraient dû lui faire suite.

En l'absence de système d'information fiable, un inventaire des données et enquêtes disponibles devait être complété par : (i) une collecte « exhaustive » de données administrative permettant la mise à jour et la relance du système d'information, (ii) une exploitation décentralisée des données pour des diagnostics participatifs légers (sur un échantillon de centres, puis lors des regroupements provinciaux), et (iii) une étude complémentaire sur l'arrimage formation-emploi (pilotee par le Pôle de Dakar avec un financement UNICEF).

La volonté de profiter de cette fenêtre d'opportunité devait permettre de catalyser et harmoniser l'ensemble des réflexions stratégiques prévues dans la Planification consolidée : feuille de route pour la révision de l'offre de formation, formalisation des différents cadres de l'ingénierie de formation, Plan de développement des infrastructures et équipements, feuille de route PPP...

La légitimité du processus devait s'appuyer sur la mobilisation des différents cadres de concertation existants : internes à travers les commissions thématiques inter-directionnelles et le Comité de pilotage, sectoriels en alimentant le Groupe thématique EFTP et le GSE, paritaire avec le Comité de suivi PPP.

Surtout, les propositions auraient dû être étudiées par le Comité de Pilotage Interministériel (conduit par la 2^e Vice-présidence) qui s'est réuni pour la première et dernière fois en avril : la perspective de la prochaine programmation triennale du PSDEF aurait offert l'occasion d'appuyer le fonctionnement du Groupe Technique de Travail et de plaider la cause de l'autonomisation et du développement du secteur.

Malgré les difficultés, le processus a pu être poursuivi avec les adaptations nécessaires : (i) l'équipe a été remaniée pour correspondre de façon pérenne à la structuration de la DG (référénts de la DG et points focaux dans les directions), et (ii) l'implication des partenaires externes (MinEmploi et partenaires sociaux) a été assurée par la désignation de points focaux qui ont participé en partie aux travaux des commissions. Un premier draft a pu être diffusé le 24 juillet.

Ensuite, la rédaction du diagnostic a été finalisée et largement diffusée fin octobre. Elle s'est appuyée sur les travaux d'approfondissement des analyses et de collecte téléphonique de données complémentaires relancés en Q3. Si les contributions des différentes parties prenantes ne pourront y être intégrées pour le moment, le produit de ce processus peut tout de même être considéré comme une bonne description du sous-secteur, compte tenu du contexte et de la difficulté à obtenir des données. Il restera à (i) documenter au mieux la partie sur les financements, (ii) s'assurer que les contributions sont bien insérées à l'intérieur des autres chapitres du RESEN, (iii) prévoir les modalités de poursuite du processus pour l'élaboration de la prochaine programmation triennale. S'il continuera à y contribuer, notamment en documentant les politiques à partir des données et expérimentations venant du terrain, l'appui du projet ne pourra demeurer aussi intensif.

Les autres activités de réflexion stratégique prévues dans la Planification consolidée ont été suspendues, bien que des TDR aient été validés pour l'élaboration du registre des métiers et de la feuille de route pour la révision de l'offre de formation. Surtout, une série de trois réunions du Comité Stratégique interne ont pu consacrer leurs travaux fin avril aux problématiques liées (i) à l'insertion, (ii) à l'approche expérimentale et (iii) à la modularisation. Malheureusement, leurs résultats n'ont pu être exploités faute de formalisation des décisions prises. De la même façon, l'absence de validation officielle des recommandations du premier Comité de Pilotage interministériel n'ont pas permis d'approfondir la formalisation du cadre de l'ingénierie de formation.

3. Programmation opérationnelle et adaptations au contexte

Une réflexion approfondie a été menée en interne sur les complémentarités à trouver entre les approches expérimentales des projets et la politique sectorielle soutenue par le FCE, notamment en tentant de prendre en compte les défis à relever pour absorber les flux sortant de l'Enseignement Fondamental à la rentrée 2016. L'idée d'une organisation du système en pôles structurant des centres satellites (canalisant les financements du FCE et de l'État) autour des centres pilotes (appuyés par les projets) semble la mieux à même d'assurer la cohérence des stratégies d'ensemble. Ces orientations sont à la base des propositions d'adaptation du positionnement du projet au contexte actuel.

Malheureusement, bien qu'elles aient été présentées aux partenaires en septembre, sa position n'a pas encore été exprimée officiellement, faute de poursuite du dialogue après la diffusion de la Note Verbale annonçant les mesures de repositionnement. Les hésitations concernant l'ancrage institutionnel du secteur ont aussi contribué à maintenir la confusion : bien que le décret N° 100/29 promulgué le 18/09/2015 organise le transfert de la Direction Générale sous la tutelle du Ministère chargé de l'emploi, celui-ci n'a été confirmé que début 2016. Enfin, les incertitudes qui pèsent sur la poursuite des activités du FCE et des autres partenaires achèvent d'anéantir toute velléité de préparer une planification consolidée pour 2016 ou même seulement d'organiser un GT-EFPT. Seules les concertations avec PAORC se poursuivent pour envisager des appuis complémentaires aux gestionnaires des centres dans les zones non ciblées.

Le changement d'ancrage institutionnel n'affectera sans doute que peu des stratégies conçues pour faire face à un cadrage institutionnel EFPT toujours fluctuant : en priorisant l'appui aux centres, on cherche à développer par le bas des fonctions pérennes qui pourront être progressivement ancrées au sein d'une agence autonome et son écosystème (ou toute autre solution risquant toujours d'être éphémère). Il faudra toutefois accorder rapidement une attention particulière aux points suivants : (i) transfert des conseillers des DPE appelés à devenir coordinateurs provinciaux et choix des services décentralisés auxquels ils seront rattachés, et (ii) poursuite de la participation du sous-secteur à la préparation du prochain PSDEF.

B – NOUVELLE STRATEGIE : GOUVERNANCE LOCALE ET GESTION SCOLAIRE

Introduction

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

On développera ainsi 4 grands domaines de résultats :

1. Gestion scolaire (dynamique d'équipe centrée sur les apprentissages et l'insertion)
2. Pilotage stratégique et gestion axée sur les résultats
3. Espaces de concertation et gestion partenariale
4. Structuration des grappes et coordination provinciale

De manière transversale, le renforcement des capacités des différentes parties prenantes se fera à travers :

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

On respectera ainsi les principes suivants :

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

Au sein des grappes, la structuration de la coordination provinciale permettra d'envisager :

- L'articulation du système local de suivi des centres au dispositif national de pilotage (à travers les réunions trimestrielles dans les grappes et au niveau central et aux descentes de suivi dans les centres effectuées par le coordinateur).
- La coordination des dispositifs de ruissellement (formations et encadrements ouverts aux personnels des centres satellites, formations nomades, communautés de pratiques, appui à l'émergence d'agents « champions » chargés d'appuyer leurs collègues du réseau, mutualisation de certains équipements...).
- La mise en place d'un Comité provincial de sélection pour identifier les centres satellites bénéficiaires d'appuis complémentaires en fonction de critères de ciblage prédéfinis.

1. Actualisation des RH du projet

Une nouvelle description de fonction, cohérente avec la nouvelle stratégie a été proposée pour l'ATI. Complétée avec la programmation détaillée prévue pour le premier semestre, elle permettra la mise à jour des cercles de développement de l'ATI, puis de l'ATN (anciennement affecté à R2).

Le processus de recrutement des accompagnateurs provinciaux (AP) dépend de l'évolution du contexte, les propositions d'architecture de fonction ayant été validées par le responsable financier (RAFI) en novembre.

2. Formalisation de l'implication des RH du ministère

Les premières activités dans les centres réalisées en décembre ont bénéficié de la participation de deux conseillers référents de la DG. Une esquisse de TDR pour un pool R1 a été présentée : en attendant les nécessaires clarifications institutionnelles pour la finaliser, trois conseillers supplémentaires ont été provisoirement retenus pour accompagner les activités mises en œuvre début janvier (2 de la DEMFP et un troisième référent de la DG).

3. Lancement du projet dans les grappes

La situation sécuritaire et le flou institutionnel de la période ont entraîné le report des ateliers prévus dans chaque province (celui de Mwaro devait aussi permettre d'arrêter le

choix des filières à développer dans le centre à construire).

4. Renforcement des capacités des centres

Une première mission dans 7/10 centres a permis d'effectuer une auto-évaluation participative de chacun des centres qui ont estimé leur degré de développement des fonctions nécessaires à une bonne gestion scolaire dans les 11 domaines de résultats proposés. Les résultats obtenus constitueront la Baseline pour ce résultat.

Les prochaines missions permettront de finaliser les Plans de renforcement des compétences qui seront mis en œuvre au cours de l'année scolaire.

5. Financement et opérationnalisation des activités dans les centres pilotes

Une série d'ateliers a permis de produire une planification financière pour Q1 qui devrait permettre de rationaliser le suivi des requêtes. La difficulté persistante reste d'estimer les besoins en consommables orientant la définition de montants forfaitaires par apprenants pour chaque module.

L'effort de formalisation des activités à mener dans les centres (cadres logiques et matrices d'activités) permettra d'uniformiser les plans d'action et les planifications financières sur la base desquelles des accords de subsides pourront être signés pour Q2 et Q3. Le marché de consultance externe pour cette activité sera attribué en janvier 2016 (le précédent marché pour l'élaboration de plans stratégiques ayant été annulé).

L'audit organisationnel des nouveaux centres a été effectué en décembre : ses recommandations ont été prises en compte dans la préparation d'un atelier de (re)mise à niveau des gestionnaires de tous les centres durant le mois de janvier.

L'élaboration de plans stratégiques à trois ans sera entreprise en Q2/Q3 : le marché correspondant sera lancé en Q1 et concernera aussi les centres satellites.

Les progrès faits dans la formalisation des outils de gestion, la mise en place du dispositif de pilotage et l'automatisation des procédures de planification, de gestion et de rapportage financiers fourniront les bases du logiciel de gestion scolaire qui sera développé à partir de Q2/3.

6. Dispositif de pilotage

Les boîtes à outils (tableaux de bords, guides d'exploitation, guide de retour d'information...) seront formalisés à la suite des outils de planification. Ils seront progressivement implantés durant Q1 afin de préparer les réunions déconcentrées et le regroupement national prévu fin mars.

Une attention particulière sera apportée à la complémentarité de ce dispositif avec les procédures mises en place pour le rapportage financier de l'utilisation des fonds alloués aux centres par le projet.

7. Structuration des grappes et coordinations provinciales

Aucune activité n'est possible à ce niveau tant que la disponibilité des coordinateurs et leur ancrage institutionnel ne seront pas fixés. Il faudra aussi trouver des dispositifs ad hoc pour financer leurs activités s'ils ne peuvent bénéficier comme prévu des fonds du FCE alloués aux DPE.

8. Mise en œuvre des Unités d'Appui Pédagogique nouvelle version :

- Une proposition a été formalisée d'un nouveau modèle de gestion des UAP permettant de réconcilier la fonction pédagogique et la fonction économique auxquelles elles sont dédiées ;
- Un stage de formation d'un formateur spécialisé et la mise en place d'un premier chantier formation pour 20 apprenants ont été réalisés au CEM Kirundo avec l'appui d'une consultance d'appui technique perlée ;
- Les TDR relatifs à l'étude de faisabilité d'une UAP pour la filière apicole à Karurama ont été finalisés pour une mise en œuvre rapide.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

| Output 2 : | | | | | |
|---|------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|
| AFPT : Les écoles et centres EFTP offrent une formation qui répond à la demande de l'environnement économique et social et fournit aux apprenants des réelles capacités professionnelles. | | | | | |
| ACFPT : La qualité de la formation délivrée par les CEM-CFP et la performance de ces centres sont améliorées | | | | | |
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Valeur année N-1 | Valeur année N | Cible année N | Cible finale |
| Au terme de décembre 2014, 1 document sur les modalités d'organisation de la formation modulaire (dans les centres est validé par la DGEMFPFT | 0 | 1Draft | Idem | 1 | 1 |
| Au terme de décembre 2015, un registre des métiers en phase avec le marché de l'emploi est élaboré | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Au terme de décembre 2014, une méthodologie unique de construction de l'offre de formation est mise en place | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Au terme de décembre 2014, 80% des conseillers « concepteurs » du DDCTP ont amélioré leur niveau de compétences pour l'élaboration des guides pédagogiques du formateur | 0% | 40 % | 60% | 80% | 100% |
| Au terme de décembre 2014, un processus de validation des documents est mis en place (Guide méthodologique) | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Au terme de décembre 2014, la documentation des écoles (bibliothèques) est renforcée (documentation ressource) | 0 | 2/5 | 2/5 | 3/5 | 5/5 |
| Au terme de décembre 2014, une guide méthodologique d'élaboration des guides pédagogiques des formateurs est mise en place.* | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Au terme de décembre 2015, un processus d'expérimentation est développé dans 10 centres | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Au terme de décembre 2015, le DDCTP est opérationnelle | % | 40% | 60% | 60% | 100% |
| Au terme de décembre 2015 : 4 guides pédagogiques du formateurs sont révisés suivant la méthodologie mise en place | 0 | 0 | 3 | 4 | 12 |
| Au terme de décembre 2016, 8 guides pédagogiques des modules innovants sont élaborés | 0 | 0 | 0 | 4 | 8 |
| Au terme de décembre 2016, 80% de formation pratique est observable dans les centres (à préciser/filière) | 0 | 55% | 55% | 60% | 80% |

2.4.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des principales activités | État d'avancement : | | | |
|--|----------------------------|----------|----------|----------|
| | A | B | C | D |
| Appuyer l'opérationnalisation du DDCTP | | x | | |
| Modéliser de l'offre de formation pour CEM/ | | x | | |
| Réviser 4 guides pédagogiques du formateur | | | x | |
| Elaborer 4 guides pédagogiques des modules innovants | | | x | |
| Valoriser et encourager la formation pratique des apprenants | | x | | |

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| Fournir des ressources documentaires aux formateurs | | | x | |
| Expérimenter les nouveaux modules CEM/CFP | | | x | |
| Evaluer les effets des accords d'exécution sur la qualité des formations dispensées | x | | | |

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

1. Des formations techniques

Une analyse des besoins en formation technique a été entreprise par le partenaire. L'échantillon très large d'au moins 600 enseignants et formateurs a permis de prioriser les besoins. Le projet espère pouvoir opérationnaliser un programme de formation élargi à de nouveaux centres en 2016.

Des formations ponctuelles ont été organisées pour les principales filières (électricité, soudure, mécanique auto, menuiserie, soudure).

2. Des compétences pédagogiques

La mise en œuvre rapide d'alternatives de formation permettant une mise à niveau des formateurs pour qu'ils disposent des compétences seuils nécessaires à la conduite des apprentissages selon l'Approche par Compétence (APC), a débuté par un renforcement des capacités en « pédagogie et professionnalisation » de l' ATN, des directeurs techniques de 9 établissements, et de 12 conseillers pédagogiques liés au projet et qui devaient être impliqués dans une première phase d'expérimentation des curricula existants. Un des enjeux pour le projet étant de pouvoir travailler à la re-modélisation de sa précédente approche (approche module et produit) dans une approche curriculaire en APC.

Afin de pouvoir assurer de manière professionnelle cette transition, l'autre enjeu est que les interlocuteurs du projet maîtrisent suffisamment, parmi les concepts théoriques en éducation, ceux qui sont indispensables à la contextualisation pertinente et efficace des apprentissages et à la bonne formulation/application de mises en situation pédagogique.

Ces formations ont été dispensées par une expertise disponible dans un autre projet du programme CTB/Burundi. Les thématiques abordées visaient à faciliter une meilleure conceptualisation.

3. Suite au décret présidentiel de juillet 2014 le DDCTP est effectif :

Avec l'appui de l'expertise pédagogique du projet « Justice », qui a développé un curricula de formation pour le CFPJ (justice), un processus de révision de l'offre de formation a débuté en octobre 2015. Le résultat attendu portait sur la révision des contenus de formation de trois filières, visant une réduction de la durée de formation à 6 mois.

Cette action a permis de constater un début d'appropriation de la méthodologie de conception des curricula par une dizaine de concepteurs du DDCTP. La finalisation est planifiée pour Q1 2016, elle permettra de disposer des guides du formateur et de manuels pour l'apprenant constitués essentiellement de fiche ressources et techniques. Suivra la révision des contenus pour 4 nouvelles filières.

Notre espoir est de disposer à la rentrée de septembre 2016 d'une offre courte durée pour 8 filières.

4. Elaboration de modules innovants.

Le partenaire sollicite l'attention particulière sur les secteurs de l'agri élevage, de la transformation et conservation agro-alimentaire, des énergies renouvelables, porteurs de nombreux métiers accessibles et destinés aux zones rurales.

Le projet a ainsi appuyé la création d'une filière piscicole à Kirundo (voir R3)

5. Des ressources documentaires.

Outre la mise à disposition des documents cités ci-dessus, un cahier spécifique des charges est disponible si l'engagement est confirmé, il permettra aux centres ciblés de disposer de ressources documentaires nécessaires.

6. L'actualisation des modules transversaux

La révision entreprise intègre les savoirs généraux dans l'élaboration des situations

d'apprentissage.

7. Valorisation de la formation pratique

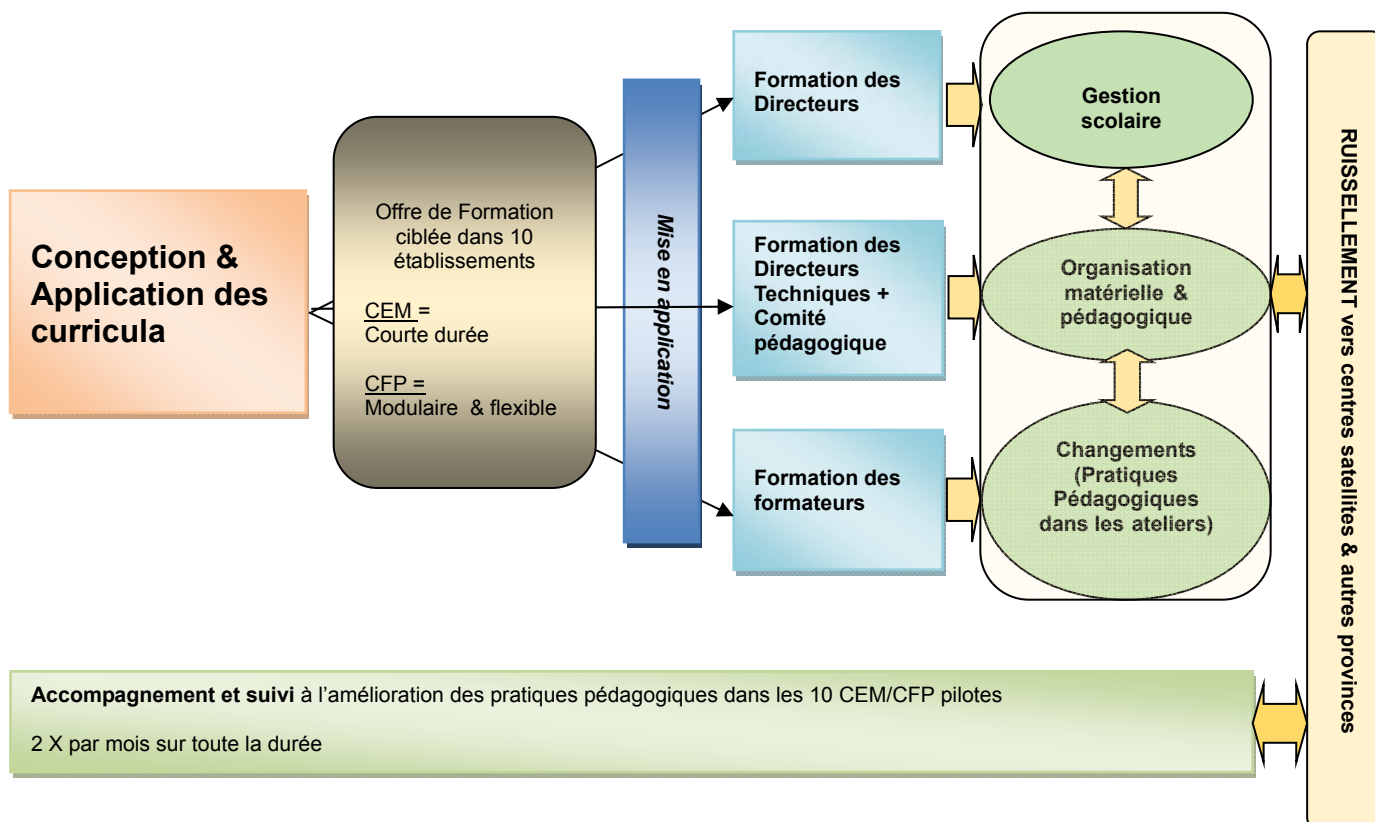
L'appui en consommables a été élargi de 4 centres à 10 établissements. Outre l'attention apportée à la transparence de la gestion financière, Une attention particulière est portée sur les effets de ces appuis sur la qualité des formations, en particulier pour le renforcement des apprentissages pratiques en plus de l'éligibilité des dépenses. De même le financement du stage pratique pour les lauréats a été renforcé (R3).

8. Expérimentation

- Elle vise deux objectifs ; i) Réduire l'écart entre la conception de l'offre de formation et son application ii) Poursuivre sur base de la réalité des centres appuyés, le processus de réforme engagé dans le cadre du développement stratégique d'EFTP/Burundi, iii) accroître la visibilité des actions du projet par une approche intégrée et une présence plus large et intensive sur le terrain.
- Elle a nécessité ; i) l'adhésion du partenaire burundais en particulier la Direction Générale de la formation professionnelle, ii) une révision de la planification opérationnelle et l'évaluation de l'impact budgétaire pour le projet iii) la mise en place des modalités de suivi.
- L'opérationnalisation engage ; i) les centres ciblés (10), ii) une formation intensive des directeurs techniques et des formateurs, iii) la disponibilité d'une équipe pédagogique mobile iv) la sensibilisation des centres satellites.
- L'environnement socioéconomique est impliqué dans d'amélioration du processus de formation et des mécanismes de facilitation à l'insertion. (Voir R3)

Les outils nécessaires au développement du processus d'expérimentation sont en voie de finalisation pour accompagner le processus en 2016.

9. Schéma d'intervention Pédagogique mis en œuvre



2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

| Output 3 : | | | | | |
|--|------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|
| AFPT : Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation | | | | | |
| ACFPT : Différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats et de financement complémentaire sont développés et testés et l'institutionnalisation des bonnes pratiques est entamée | | | | | |
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Valeur année N-1 | Valeur année N | Cible année N | Cible finale |
| Des outils de suivi des sortants sont mis en place et sont fonctionnels, à 2 niveaux: chaque établissement, Direction Générale ET-EMFP | 0 | 0 | 7 | 7 | 50 |
| Les cellules d'insertion accompagnées et suivies par le pool d'insertion ministériel sont opérationnelles et fonctionnelles. | 0 | 4 | 10 | 10 | 50 |
| Des mécanismes d'insertion et de transition professionnelle additionnels ont été expérimentés, formalisés, capitalisés et intégrés en cas de succès | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 |
| Le renforcement de l'employabilité des lauréats en insertion est pris en compte à travers l'organisation de séquences d'ajustement additionnelles | 0 | 0 | 391 | - | 5% des lauréats |
| Le ratio entre le nombre de lauréats sortants et le nombre de lauréats accompagnés par les services d'insertion augmente chaque année | 0 | | 27% ¹³ | - | - |
| Le nombre de lauréats insérés via une AGR et dans l'emploi salarié augmente chaque année | 0 | 0 | 78 | - | - |
| Les organisations d'employeurs participent aux comités de gestion des centres ciblés et contribuent à la planification des activités | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 |
| Des focus groupes de sensibilisation/échange permettant aux artisans et entrepreneurs de se structurer sont mise en place | 0 | 0 | 10 | 0 | 50 |
| Des outils d'approche prospective et d'observation permanente du marché de l'emploi sont mis en place | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 |

¹³ Ce ratio est exprimé en prenant en compte le nombre de lauréats identifiés et à qui un accompagnement a été proposé et le nombre d'apprenants sortants de l'année en cours. La cible doit se rapprocher le plus possible du nombre total d'apprenants sortants.

2.5.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹⁴ | État d'avancement : | | | |
|--|---------------------|--------|---|---|
| | A | B | C | D |
| Le pool d'insertion Ministériel est accompagné par le projet AFPT et exécute les activités planifiées par la DG | | x | | |
| Les cellules d'insertion sont accompagnées par le pool du Ministère et le projet AFPT | | x | | |
| Des mécanismes d'insertion et de transition professionnelle additionnels ont été expérimentés, formalisés, capitalisés et intégrés en cas de succès | | x | | |
| Les membres des cellules d'insertion sont évalués et leurs compétences sont renforcées | | x | | |
| Une mission d'expertise est réalisée en EAC pour identifier les conditions de succès des coopératives et de leurs produits | | x | | |
| Un audit du fonctionnement des Unités d'Appui Pédagogique est réalisé, des recommandations de cadrage sont proposées. | | | x | |
| Un système d'organisation des employeurs autour des centres est étudié avec la Chambre sectorielle | | x | | |
| Des Associations sous AGR sont appuyées dans le cadre de la production et de la commercialisation | | | x | |
| Un projet de coopérative de commercialisation et d'appui via accord de financement est étudié avec la Chambre sectorielle de l'Artisanat | | x | | |
| Des modalités de stage en entreprise sont expérimentées et capitalisées pour les apprenants et les lauréats | | x | | |
| Un fond de garantie est mis en place, des mécanismes de fonctionnement et de suivi sont opérationnels | | | x | |
| L'Etude Baseline socioéconomique est exploitée, des ateliers de sensibilisation ont lieu, une base de données de l'offre de formation actuelle et recommandée est mise en place, une feuille de route visant le réajustement doit suivre | | | x | |
| Des leviers de financements alternatifs sont explorés, évalués et généralisés le cas échéant (leasing, appui consommables) | | x | | |
| La base de données Bur@cel est opérationnelle, ses utilisateurs ont été formés (cf.R1) | | x x | | |
| Un logiciel de plan d'affaires est opérationnel, ses utilisateurs ont été formés | | | | |

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

1. La procédure de recrutement d'un ATN a été finalisée et son engagement a été formalisé. Initialement, exclusivement positionnée sur l'appui aux UAP et artisans, son architecture de fonction a été amendée de manière telle à répondre aux exigences et à la complexité du contexte externe. Le profil de poste de l'ATN prend désormais en compte un spectre d'intervention plus large permettant de s'inscrire dans une **logique de binôme avec l'ATI adéquation formation emploi**.
2. **Le Pool technique d'insertion ministériel est opérationnel malgré le contexte.**
 - Au niveau central, toutes les activités d'appui institutionnel ont été suspendues depuis l'été 2015, demeurent les activités de soutien technique en faveur du pool d'insertion et des activités particulières de l'axe 3 mises en œuvre par des conseillers spécialisés (pisciculture par exemple).
 - Sur base d'un test de niveau préalable, les membres du pool ont été renforcés en bureautique sur les logiciels Word, Excel, Power Point et Outlook avant les mesures de juillet 2015.

¹⁴ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- Une planification et un suivi de l'ensemble des activités de l'axe insertion sont réalisés, les modalités de la coordination ont été améliorées grâce à la nomination d'un référent technique, compétent et motivé, nommé par la Direction Générale.
 - La réorganisation des ressources humaines de la Direction Générale a eu un impact direct sur le pool car des conseillers additionnels ont été nommés pour exécuter les activités liées à l'insertion et implémentées par les départements de la Direction de l'enseignement des Métiers et la Direction de l'Enseignement Technique.
 - Des profils de fonction ainsi que les matrices d'évaluation pour les membres du pool insertion et leur responsable existent mais ne sont pas validés par la DG.
 - Les activités du pool d'insertion s'inscrivent dans la permanence et deviennent structurelles malgré le contexte.
 - Le plan de formation continuée pour les conseillers ministériels affectés au pool d'insertion était intégré dans le plan de formation des membres des cellules d'insertion. Ceci a dû être revu dans le cadre du réajustement des projets CTB. Les activités d'appui technique se sont poursuivies pour que les missions sur le terrain puissent atteindre les objectifs escomptés.
- 3. Les cellules d'insertion** sont accompagnées par le pool de conseillers du Ministère et par le personnel dédié au projet AFPT. L'insertion professionnelle des lauréats issus de nos centres appuyés pose toujours un certain nombre de problèmes même si différents éléments de la stratégie sont en place et opérationnels.
- Un suivi rapproché est mis en place par les conseillers du pool qui travaillent de façon autonome et utilisent des outils de suivi et d'évaluation
 - Une charte des cellules d'insertion sert de support à l'ensemble de la démarche
 - Un bilan individualisé des compétences a été réalisé pour tous les membres des cellules d'insertion et un plan de formation sur base de 3 niveaux identifiés (niveau avancé, niveau intermédiaire, niveau élémentaire) est disponible pour les quatre thématiques phares à savoir : Informatique de base, processus d'accompagnement à la création des AGR, Base de données Bur@cel, Business plan.
 - Le financement des cellules d'insertion s'est fait au coup par coup, via des requêtes spécifiques, en fonction du contexte et en attendant des accords de subsides dans chaque centre, susceptibles d'améliorer la performance d'apporter des réponses plus structurelles.
 - Les résultats obtenus par les cellules en matière d'AGR sont étroitement liés, à l'intérieur du pays, à la faiblesse des ressources humaines de l'Institution de Microfinance partenaire qui se révèle incapable d'absorber et de gérer le flux pourtant modéré, des dossiers déposés. Les interlocuteurs locaux de cette IMF ont dû faire l'objet d'un renforcement des capacités pour ce qui concerne l'utilisation des Business Plans.
 - L'absence de collaboration et de travail effectivement réalisé, tant par la direction du centre que par la cellule adossée à celui-ci, a également conduit, après l'échec du partenariat avec la cellule de l'ETS Kamenge, à un arrêt des appuis techniques et financiers au bénéfice du CEM Kinama début 2015.
 - Considérant ces deux échecs, la stratégie d'insertion via les cellules adjointes aux établissements de Bujumbura a été amendée, formalisée et négociée en vue du positionnement d'une cellule unique, adossée au centre de formation de Kanyosha, pour le bassin d'emploi de Bujumbura. Le travail de structuration et formalisation préalable a été réalisé mais le contexte n'a pas permis de l'opérationnaliser. Ce qui explique la faiblesse des résultats obtenus pour ce qui concerne l'accompagnement vers l'emploi salarié. Le nombre de lauréats insérés dans l'emploi salarié se présente comme suit pour Bujumbura Mairie : 24 lauréats insérés.

- De nombreuses missions de renforcement et d'appui à la contractualisation du stage et aux activités génératrices de revenus ont été menées en faveur des cellules d'insertion des centres appuyés mais aussi en faveur des Directeurs de centres via des ateliers conjoints organisés à Bujumbura.
- La cellule d'insertion adossée au centre de Rumonge et nouvellement créée, a bénéficié d'appuis renforcés de la part du pool d'insertion afin de se mettre en phase avec l'ensemble de la méthodologie et des outils afférents à celle-ci.
- Le manuel d'insertion a été finalisé pour impression.

4. Poursuite de l'appui à la création et au développement des AGR:

- De nombreuses démarches ont été entreprises pour que les 22 dossiers déposés à l'IMF FENACOBU soient enfin validés après avoir été oubliés/perdus durant 9 mois. Ces dossiers de crédit visant l'auto-emploi ont été validés par la FENACOBU et par le Comité de Gestion du Fonds de garantie. Le nantissement a été libéré et des lettres d'entente visant la bonne gestion et gouvernance dans le cadre de la libération des fonds ont été ratifiées entre les agences locales de la COOPEC et les cellules d'insertion. Le travail de suivi des AGR naissantes se poursuit.

| Centre | Nombres de lauréats identifiés | Nombres de projets en cours de formulation | | Nombres de projets validés et déposés à l'IMF | | projets AGR mis en œuvre | |
|--------------------------------------|--------------------------------|--|------------------------------|---|-------------------|--------------------------|-------------------|
| | | Projets | lauréats porteurs de projets | projets | lauréats porteurs | Projets | lauréats porteurs |
| CFP KARURAMA | 76 | 3 | 6 | 6 | 13 | 2 | 10 |
| CFP MUYINGA | 91 | 13 | 32 | 1 | 10 | 4 | 10 |
| CEM KIRUNDO | 151 | 14 | 34 | | | 3 | 12 |
| CFP MUGERAMA | 60 | 4 | 16 | 3 | 12 | 4 | 22 |
| Mairie de Bujumbura (cellule unique) | 935 | 17 | 38 | 14 | 49 | 7 | 24 |
| CEM BUBANZA | 90 | 2 | 4 | 5 | 11 | 4 | 9 |
| CEM GIHANGA | 80 | 3 | 18 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| CEM Rumonge | 20 | | | | | | |
| Total | 1412 | 56 | 148 | 24 | 84 | 26 | 78 |

5. Des mécanismes d'insertion et de transition professionnelle additionnels ont été formalisés et sont en cours de formalisation : les différents types de stages en constituent le fer de lance.

- Un cadre ministériel du stage (non validé) comprenant un modèle de convention, des modalités de financement, une matrice de suivi et d'évaluation, une procédure de paiement, est expérimenté. Les outils de stage (conventions et matrices de suivi) ont été élaborés en deux langues (Français et Kirundi).
- Une expérience de formation/insertion assortie d'un stage d'alternance a été menée en partenariat avec L'Office National du Tourisme, la Chambre Sectorielle de l'Hôtellerie, le Ministère et le projet AFPT. La moitié d'entre eux ont été insérés professionnellement à l'issue de l'expérience.
- Un stage de renforcement des capacités pour 40 stagiaires a été mis en œuvre dans le cadre du chantier-formation visant la réhabilitation du hangar destiné à abriter l'implantation commerciale/coopérative de commercialisation.
- Une formation expérimentale et innovante via chantier/école a été mise en œuvre fin 2015 pour la filière pisciculture, diligentée par le centre de formation de Kirundo
- Des conventions de premier emploi via convention d'insertion ont été ratifiées avec des employeurs pilotes.

- Des modalités de stage en entreprise sont expérimentées et capitalisées par les cellules d'insertion pour les apprenants et les lauréats
- Un plan d'action stage expérimental mais ambitieux a été réalisé et financé avec chaque établissement et est en cours d'exécution. Evaluation prévue en avril 2016.

| Stages activés en 2015 | Stagiaires |
|------------------------|------------|
| CEM/CFP | |
| Bubanza | 35 |
| Buja Mairie | 41 |
| Gihanga | 45 |
| Karurama | 56 |
| Kirundo | 30 |
| Mugerama | 20 |
| Muyinga | 40 |
| Rumonge | 15 |
| Kinama | 15 |
| Total | 297 |

- D'autres activités liées au stage ont été exécutées : renforcement des capacités des membres des cellules d'insertion au niveau du recrutement, du suivi et de l'évaluation des lauréats en stage, la sensibilisation des stagiaires à épargner en lien avec l'objectif du projet AFPT de doubler l'épargne de chaque lauréat à la fin du stage, l'organisation d'entretiens individuels pour diagnostiquer l'employabilité des lauréats, le regroupement des lauréats stagiaires sur base de l'orientation professionnelle de chacun, l'organisation des séances de gestions collectives en cours de formalisation.

6. Les membres des cellules d'insertion sont évalués et leurs compétences sont renforcées

- Du renforcement des capacités des cellules d'insertion a été organisé et a été axé sur le processus d'accompagnement des lauréats vers la création des AGR, utilisation des bases de données, outils de gestion financière, initiation à l'informatique pour les cellules en particulier pour Rumonge récemment créée, Atelier de formation relatif au stage, le suivi et l'évaluation de celui-ci.
- Les outils et appuis apportés par le projet et mis en œuvre par le pool en faveur des cellules d'insertion, devraient faciliter le processus d'amélioration continue tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif.

7. Un système d'organisation des employeurs autour des centres est mis en place avec la Chambre Sectorielle de l'artisanat.

- Cette activité importante a permis de mettre en place un cadre de concertation permanent avec la Chambre Sectorielle de l'Artisanat (CHASAA), l'ONG burundaise Action Humanitaire contre la Délinquance (AHD) et a permis d'élaborer un **accord de financement** visant à structurer les artisans autour de 10 centres.
- La stratégie de mobilisation et d'implication des artisans produit des résultats encourageants dans le cadre de l'accord de financement et de l'appui technique à l'exécution des activités de la CHASAA:
- Des ateliers visant l'élaboration d'une stratégie décentralisée ont été réalisés avec les Comités Locaux récemment créés et adossés à chaque centre de formation avec les résultats suivants: élaboration d'une feuille de route, identification des mécanismes de perception et de répartition des cotisations, promotion du stage et de l'insertion, préparation d'un concours visant les deux projets les plus innovants par centre etc.
- De 70 membres avant l'accord, la CHASAA est passée à plus de 450 membres à travers 9 Antennes CHASAA dans le pays grâce à la stratégie déconcentrée mise

- en œuvre.
- Le grand nombre de stages conventionnés dans l'environnement économique autour de chaque centre de formation, constitue sans doute le succès le plus évident et rapide de cette stratégie malgré un contexte calamiteux.
 - Les nombreuses interactions entre le Pool d'Insertion et la CHASAA permettent de démultiplier les efforts et les résultats en matière de stage et d'insertion.
 - L'accord de financement de CHASAA doit être transformé en accord de subsides afin qu'il incorpore les activités initialement positionnées en faveur d'AHD concernant la créativité et l'innovation des produits artisanaux. Les TDR sont en voie de finalisation.
 - La CHASAA a participé au symposium de l'EFTP à Kigali
 - Les termes de référence d'une base de données des artisans OPEN SOURCE ont été réalisés.
 - Un renforcement des capacités organisationnelles de la CHASAA est négocié et mis en œuvre par le Projet PAORC/CTB.
- 8. Un projet de coopérative de commercialisation** et d'appui via un accord de financement est mis en œuvre avec la Chambre Sectorielle de l'Artisanat.
- Une implantation commerciale est en cours de construction/réhabilitation sous la forme d'un chantier formation, supervisé techniquement par le Programme Pavage et pédagogiquement par la cellule d'insertion unique de Bujumbura et le pool insertion ministériel
 - Environ 45 lauréats ont bénéficié dans ce cadre d'un stage de renforcement des capacités
 - Les documents relatifs à la formalisation et à la structuration de la coopérative commerciale sont finalisés: statuts, convention de cession, approche marketing et manuel de procédures.
- 9. Partenariat Public Privé**
- Une mission de formation a été organisée à Turin au Centre de Formation de l'OIT au profit des membres du Comité paritaire de suivi dans le cadre de "l'Academy for Skill Development" avec l'appui de 2 ATI et du DI en mai 2015.
 - Une mission réunissant les différentes parties prenantes du partenariat public privé, à l'exception des acteurs publics burundais a été organisée pour participer au symposium TVET de Kigali. La Chambre Sectorielle de l'Artisanat, l'Association des Employeurs du Burundi, les syndicats et la Chambre Fédérale étaient dûment représentés.
 - Les autres activités planifiées n'ont pu se poursuivre en raison d'une suspension de l'appui institutionnel du projet AFPT.
- 10. L'Etude Baseline socioéconomique** est peu exploitée ; une base de données EFTP sur l'offre de formation et les besoins des entreprises a néanmoins été réalisée afin de capitaliser les informations et de les mettre à disposition
- 11. Des leviers de financements alternatifs** sont explorés, évalués et seront généralisés le cas échéant (leasing, appui en consommables)
- Le marché leasing, après une première publication infructueuse a été relancé pour une attribution/exécution en 2016.

Contraintes rencontrées

- Lenteur extrême des IMF dans l'analyse des dossiers transmis pour demande de financement ;
- Contexte politique et économique très défavorable
- La motivation, la mobilisation et la productivité des différents intervenants sont également problématiques durant tout l'exercice 2015.

Perspectives 2016

- Transformation des cellules d'insertion actuelles en pool régional d'appui à l'insertion des lauréats des écoles de l'EFPT environnant.
- Ouverture de nouvelles cellules d'insertion au CFP Gitega, CEM Gitaba et CEM Karusi
- Renforcement des capacités de nouvelles cellules par le pool avec l'appui de leurs pairs des anciennes cellules ciblés sur base des leurs capacités
- Intensification de l'approche leasing.
- Intensification de l'expérimentation des stages d'insertion.
- Mise en place du dispositif de doublement de l'épargne
- La collecte des indicateurs via tablette et le traitement des données via AKVO FLOW sera systématisée.
- Un accord de subsides renforcé et élargi au bénéfice de la CHASAA notamment pour les aspects relatifs à la formation des artisans, lauréats et formateurs à la créativité et innovation.
- Des ateliers de renforcement des Comités locaux seront réalisés visant l'élaboration et l'implémentation d'une stratégie conjointe de cogestion des UAP, du dispositif leasing, d'une charte du partenariat etc.
- Un atelier de formation sur la méthodologie d'élaboration des plans formation au profit de la CHASAA, conduite par le projet PAORC/CTB...Un autre atelier de renforcement des capacités est programmé pour Mars 2016.
- La rédaction des architectures de fonction du personnel additionnel en ce y compris un organigramme actualisé de la CHASAA.
- La mise en place administrative et opérationnelle de la coopérative de commercialisation.
- La réalisation d'une base de données intégrée Open Source
- Formalisation d'outils de gestions collectives centrés sur l'emploi salarié.
- Poursuite du suivi-accompagnement des stagiaires par la cellule unique de Kanyosha, préparation aux AGR et à l'emploi salarié.
- Ateliers de mise en œuvre des UAP nouvelles version avec les centres de formation et les Comités locaux
- Elaboration de Business Plans en lien avec les activités, mise en cohérence avec les budgets
- Mise en œuvre de l'expérimentation apiculture



2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

| Output 4 : | | | | | |
|--|------------------|------------------|-------------------|---------------|--------------|
| AFPT : L'accès aux dispositifs de formation technique et professionnelle est facilité par: | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • l'aménagement, la réhabilitation et l'équipement de 2 CEM du réseau national dans les provinces de KAYANZA et CANKUZO • la contribution à la maintenance des établissements ciblés • la promotion de la formation technique et professionnelle dans la population. | | | | | |
| ACFPT : La capacité d'accueil des CEM, CFP et écoles techniques est améliorée dans les communes ciblées | | | | | |
| Indicateurs | Valeur de départ | Valeur année N-1 | Valeur année N | Cible année N | Cible finale |
| Un plan de communication/information unique est appliqué dans l'EFPT | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Les CEM dans les provinces visées sont réhabilités, équipés et fonctionnels sur au minimum trois filières | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| Les plans d'entretien et de maintenance sont mis en place dans les établissements | 0 | 4 | 4 | 5 | 50 |
| Les Enseignants de 50 CEM, CFP et E.T appuyés par le projet AFPT sont outillés sur le genre, VIH/Sida et éducation inclusive (AFPT) | 0 | 4 | 4 | 4 | 50 |
| Le nombre de filles en formation a augmenté dans les centres appuyés | 25% | 47% | 48% ¹⁵ | 47% | 50% |

2.6.2 État d'avancement des principales activités

AFPT

| État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹⁶ | État d'avancement : | | | |
|--|---------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Aménager, réhabiliter et équiper 6 CEM sélectionnés | | | x | |
| Contribuer à la maintenance et l'aménagement des établissements ciblés en fonction des résultats d'une étude de base et du budget alloué | | | | x |
| Sensibilisation à l'utilité des formations | | | | x |
| Améliorer l'accès filles et personnes handicapées | | | | x |

¹⁵ En 2014 le calcul est fait sur 4 établissements. EN 2015 il porte sur 10 établissements

¹⁶ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Construction et réhabilitation

Trois DAO visant la réhabilitation de CEM ont été finalisés et seront mis en œuvre en 2016. Les besoins d'aménagement et de réhabilitation des CEM de Kayanza et Cankuzo sont définis. L'élaboration des DAO débutera au premier trimestre 2016.

Les fiches cadastrales et les actes de propriété concernant les futures constructions d'un CEM à Bukinanyana et d'un CFP à Mwaro ont été transmis au projet en Q3 2015.

Tous les centres qui bénéficieront d'un appui visant l'amélioration et la construction d'infrastructure seront équipés des moyens permettant l'exploitation d'énergie durable (Photovoltaïque)

Maintenance

Maintenance dans les dix centres pilotes.

Appui renforcé dans le cadre des accords de financements pour les quatre nouveaux centres déjà appuyés. Six nouveaux centres ont introduit une demande d'appui, des accords de subside sont en préparation dans le cadre d'un appui intégré pour la gestion scolaire. La fonction de maintenancier est permanente dans les centres appuyés et les budgets alloués sont utilisés plutôt pour de la maintenance curative. Ici aussi le manque d'accompagnement entraîne un non-respect du calendrier de maintenance préventive.

Maintenance curative des infrastructures

Les actions menées à ce niveau ont visé principalement, i) L'identification des sites nécessitant la réhabilitation des sanitaires et la récupération d'eau de pluie, ii) l'identification des sites potentiels en vue d'une installation pilote de production hydroélectrique, iii) une étude de faisabilité et un cahier spécifique des charges, pour une installation pilote de Biogaz dans une école agrovétérinaire à Mahwa.

Maintenance curative des équipements

Une étude complémentaire a permis d'établir une nomenclature des pannes. Le contexte général n'a pas permis d'entreprendre des engagements espérés.

2.7 Thèmes transversaux

Aucune avancée sur cette thématique. Il a cependant été recommandé que lors de la révision des curricula CEM, certaines thématiques comme la sécurité et hygiène du travail, l'environnement ou encore l'entrepreneuriat, soient intégrés progressivement dans la construction des situations d'apprentissage et fasse l'objet de mise en pratique.

2.7.1 Genre

Considérant les filières que les projets appuient (construction, hôtellerie, couture, TAA et l'agri élevage), il semble plus approprié d'avoir une « approche de sensibilisation au genre » avec des indicateurs objectifs spécifiques.

L'approche axée sur les besoins du marché de l'emploi ainsi que l'inclusion de la préparation à l'emploi/l'auto-emploi dès le début du cursus de formation, et des modules d'entrepreneuriat dans les programmes de formation, auront un impact sur l'emploi des femmes et des filles.

En outre, le projet lancera pour la rentrée 2016-2017 un projet de bourses spécifiquement destiné aux filles. Une ONG locale, Œuvre Humanitaire pour la Protection et le Développement de l'Enfance en difficulté (OPDE), a proposé un projet pour **« L'amélioration de l'accès des filles en situation de vulnérabilité à la formation professionnelle »**.

2.7.2 Environnement

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

2.7.3 Autres

Education inclusive

Au niveau central il n'y a pas de service spécifique à cette thématique.

L'accueil d'apprenants à mobilité réduite est pris en compte par le projet. Des aménagements d'accessibilité sont envisagés en collaboration avec la principale association burundaise de défenses des handicapés (PHB). Si ces aménagements sont facilement réalisables dans l'enceinte des établissements les coûts pour réduire les difficultés d'accès aux établissements ne pourraient pas être assurés par le projet.

Comme pour les filles, le projet lancera pour la rentrée 2016-2017 un appui spécifiquement destiné aux apprenants à mobilité réduite. Il permettra entre autre de réaliser des aménagements ciblés sur les conditions particulières des bénéficiaires.

Une ONG locale, l'Union des Personnes Handicapée du Burundi/Centre d'encadrement socio professionnel pour jeunes handicapés (UPHB), a été identifiée et a remis un projet d'appui pour la formation et l'insertion des personnes à mobilité réduite **« Appui à l'amélioration de l'insertion socio professionnelle des jeunes handicapés dans les provinces de Muramvya ; Makamba, Muyinga et Gitega »**. Ces centres sont situés dans les pôles géographiques concernés par le projet.

Cette association bénéficie également d'un financement (frais de structure) des Pays-Bas.

Leadership féminin

La majorité des fonctions de direction ou de chef de service sont occupées par des hommes tant au niveau central que local.

L'attention du projet visera à renforcer l'implication des femmes et la valorisation des leurs interventions dans le projet.

2.8 Gestion des risques

| Identification du risque ou problème | | | Analyse du risque ou problème | | | Traitement du risque ou problème | | | Suivi du risque ou problème | |
|---|--------------------------|-----------|-------------------------------|------------------|----------------|--|--------------|------------|---|----------|
| Description du Risque | Periode d'identification | Catégorie | Probabilité | Impact Potentiel | Total | Action(s) | Resp. | Deadline | Progres | Statut |
| Manque de prises de décision sur l'organisation et le fonctionnement des UAP. | AFPT | FIN | Medium | Low | Low Risk | Appuyer l'élaboration d'un texte réglementaire à valider par le ministère. | Ministère/DG | Q4-2014 | Decret/organisation de l'EFTP 01/2015 autorise des activités de production sans taxe | En cours |
| | | | | | | Programmation d'un séminaire de réflexion avant étude de modélisation | AFPT | Q4-2014 | Bilan des UAP existantes Recherche de textes réglementaires Atelier prévu en novembre L'atelier s'est tenu 9 décembre 2014 | |
| | | | | | | Rapport et recommandations | AFPT | Q1-2015 | Un nouveau cahier des charges est élaboré, il implique plus les formateurs et les artisans au bénéfice des apprenants et lauréats | |
| | | | | | | Affectation d'un ATN | ACFPT | Q4-2015 | Durée 24 mois | |
| | | | | | | Insérer une ligne ici | | | | |
| Précarité du marché de l'emploi | AEP | OPS | High | High | Very High Risk | Maximiser les efforts pour des success-story via les IMF | AFPT | En continu | Mécanisme de microfinance mis en place à bujumbura et à l'intérieur du pays. 7 projets en cours et une vingtaine en attente de validation | En cours |
| | | | | | | Encourager l'auto-emploi à travers les l'appui aux AGR, | AFPT | En continu | 4 associations sont actuellement appuyées. L'accompagnement et l'appui au marketing rest indispensable | |

| | | | | | | | | | | |
|--|------------|-----|--------|-----|-------------|---|------|------------|--|----------|
| | | | | | | Initier des actions conjointes avec chambre sectorielles (artisanat et Hotellerie/Tourisme | AFPT | En continu | AF en cours de préparation pour appui à une coopérative pour création d'une centrale d'achat et de vente des produits. | |
| | | | | | | Confirmer et valider le texte de l'AF pour engagement | AFPT | Q4-2014 | En attente de garanties quant à l'engagement des coopératives de l'environnement des centres appuyés | |
| | | | | | | Appui au renforcement des capacités techniques et créatives AHD | AFPT | Q4-2014 | TdR réalisés pour collaboration avec Exchange/Cosma... | |
| | | | | | | Compléter l'AF en y intégrant les budgets prévisionnels, nécessaires aux formations, qui seront financés en dehors du budget de renforcement de la structure Chasaa | AFPT | Q4-2014 | Estimation des coûts prévisionnels en cours | |
| | | | | | | A la demande de la SMCL 9/01/2015, AHD fera partie du comité de pilotage | AFPT | Q3-2015 | AHD a arrêté ses activités au Burundi | |
| | | | | | | Révision de l'AF pour une convention de subside | AFPT | Q2-2016 | En cours | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| La gestion paritaire de la plateforme PP est difficile voire impossible. | Début AFPT | OPS | High | Low | Medium Risk | Plaidoyer auprès des différents acteurs | DG | Q2-2014 | Document de convention cadre PPP existe suite à une mission en Belgique. Signature prévue en juillet 2014 | suspendu |
| | | | | | | Signature de la convention cadre PPP | DG | Q3-2014 | Fait | |
| | | | | | | Création d'une commission paritaire de suivi | AFPT | Q3-2014 | Une feuille de route | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Non-respect des accords repris dans la | AFPT | REP | Medium | Low | Low Risk | Etablir un cadre de concertation permanent. | DG | En continu | Pas encore opérationnel | suspendu |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|-----|--------|--------|-------------|---|---|------------|--|----------|----------|
| convention public-privé. | | | | | | | | | | | |
| Substitution par l'assistance technique | Rédaction DTF | DEV | Medium | Low | Low Risk | Professionnalisation des agents de la DG | AFPT | En continu | Nomination de référents depuis Q1 2014. Organigramme et description de fonction inexistants. | En cours | |
| | | | | | | Partenariat longue durée avec une expertise internationale pour un renforcement des cadres de la DG sur ingénierie de formation professionnelle (OIF) | AFPT/APEFE | Q2-2016 | Contact avec l'OIF en cours, possibilité d'intervention en 2015. | | |
| | | | | | | Diagnostic institutionnel et organisationnel | AFPT/DG | Q4-2014 | TdR en cours d'approbation par la DG | | |
| | | | | | | Publication Décret MEBSETFPA | Gvt | Q3-2014 | Nouvel organigramme DGAETFP en cours de validation | Terminé | |
| | | | | | | Elaboration d'une ingénierie de gestion de l'EFTP | DDCTP/AFPT/APEFE | Q1-2015 | Decret/organisation de l'EFTP 01/2015 facilite cette activité | En cours | |
| | Q3 2015 AFPT | | | | | | Affectation d'un ATN pour chaque volet (binôme ATI/ATN) | AFPT | Q1-2016 | | En cours |
| | | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Le désintéressement de la population pour la formation professionnelle | Rédaction DTF | DEV | Medium | Medium | Medium Risk | Sensibilisation et vulgarisation de la nouvelle politique de l'EFTP | DG | Q4-2014 | Organisation d'une exposition des réalisations des AGR | Suspendu | |
| | | | | | | Actions de sensibilisation dans les écoles fondamentales et secondaires | DG | Q1-2015 | calendrier à élaborer Cercher une ressource humaine (AJ ou stagiaire) | | |
| | | | | | | Appui à l'organisation d'un symposium international/EFTP | AFPT/DG | Q4-2014 | Comités de coordination et scientifique sont en place, validation par le Ministère | | |
| | | | | | | Attendre nouvelle date pour lancement d'un appui logistique | | | Reporté à 2015 | | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|------|-----|--------|--------|-------------|--|---|------------|---|----------|
| Réticence des acteurs privés à s'engager dans le partenariat avec le public | AFPT | DEV | Medium | Medium | Medium Risk | Sensibilisation et concertation avec les acteurs du secteur privé (national et local) | AFPT/DG | En continu | | En cours |
| | | | | | | Initier des actions conjointes avec chambres sectorielles (artisanat et Hotellerie/Tourisme) | AFPT/DG | Q4-2014 | Expérimentation conjointe d'une formation en alternance en cours Accord d'exécution avec CHASAA (chambre sectorielles artisanat) | |
| | | | | | | Organisation conjointe (Ministère du Travail et Ministère Education) d'un salon de l'emploi | Ministère du Travail et Ministère Education | Q4-2014 | Financement conjoint du salon (soutien financier de la BAD, de la CTB/AFPT et du FIDA) | |
| | | | | | | Identification des artisans et création assoc. Coopert en partenariat avec les centres | AFPT/CHASAA | En continu | Renforcement appui Chasaa | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Mauvaise identification des sites et du contexte socio-économique | AFPT | DEV | Low | Low | Low Risk | S'assurer que l'étude Baseline socio-économique puisse être bien menée et exploitée | AFPT | Q4-2013 | Etude réalisée et en cours d'exploitation | En cours |
| | | | | | | Définition des filières innovantes à implémenter dans les centres appuyés par le projet | AFPT | Q3-2014 | Identification pour KAYANZA et CYANKUZO | |
| | | | | | | Compléter l'étude baseline pour les équipements | AFPT | Q1-2015 | Identification des conseillers en charge | |
| | | | | | | Confirmer les sites qui bénéficieront de l'intervention en maintenance curative | AFPT | Q4-2014 | Croiser les critères d'orientation définis avec des critères pédagogiques et économiques (Potentialités des établissements appuyés) | |
| | | | | | | Site confirmés | AFPT | Q3-2015 | Existence de DAO pour 5 sites (Q1 2016) | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|------|-----|--------|-----|----------|--|------------------|---------|---|----------|
| Multiplicité des approches de la formation modulaire | AFPT | OPS | Medium | Low | Low Risk | Planification consolidée entre les différents intervenants | APEFE/AFPT/DG | Q1-2014 | <ul style="list-style-type: none"> - Planification réalisée sur base du DTF et PPA. Alignement faible car pas de Plan d'Action à moyen et long terme des stratégies et programmes définis dans le PSDEF. - La planification n'est pas accompagnée d'un système de suivi & évaluation consolidée (conjoint) spécifique à chaque axe appuyé. - Faible délégation vers les départements de la DG (DET, DEMFP et DDCTP) | En cours |
| | | | | | | Entreprandre l'alignement d'un Cadre de Certification au cadre national de qualification | DG | Q2-2015 | Un document portant sur l'organisation de la Formation Modulaire existe et doit être révisé. | |
| | | | | | | Initier la révision de l'élaboration de l'offre de formation modulaire | DDCTP/AFPT/APEFE | Q1-2015 | L'offre de formation existente ne priorise pas l'approche métier, de plus cette offre est organisée en correspondance avec le nombre d'années de formation du système de l'enseignement général. Difficulté de mettre en oeuvre une réelle flexibilité de l'offre due à l'intégration de modules généraux (français, mathématique,...) sont progressifs, ce qui entrave la flexibilité souhaitée. La réforme EFTP entreprise maintient la coexistence de deux systèmes de formation (ET général et CEM/CFP) | |

| | | | | | | | | | | |
|--|------------|-----|--------|--------|-------------|---|------------------|------------|---|----------|
| | | | | | | Expérimenter dans quelques établissements ciblés une modélisation de l'offre de formation FLEXIBLE/LINEAIRE | DDCTP/AFPT/APEFE | Q3-2016 | Elaboration des outils de suivi en cours | |
| | | | | | | Débuter l'expérimentation dans 9 établissements CEM/CFP et 1 ET | DDCTP/AFPT/APEFE | Q2-2015 | | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Le cadre de certification n'est pas approuvé par la fonction publique. | AFPT | OPS | High | Low | Low Risk | Plaidoyer pour faire valider le cadre de certification. | DG | Q4-2015 | Lien étroit avec le cadre national des qualifications technique. Si l'exercice d'alignement est entrepris les contradictions apparaîtront. | suspendu |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Les outils de gestion ne sont pas appliqués par les responsables des écoles. | Début 2014 | OPS | Médium | Low | Medium Risk | Suivi rapproché sur le terrain. | DG/AFPT | Q3-2014 | Suivi rapproché en cours. Exploration pour l'implémentation d'un logiciel de gestion par les centres | En cours |
| | | | | | | Elaboration d'un guide d'exploitation des manuels de procédures | AFPT/APEFE | En continu | Les manuels de procédures existent et ont été diffusés, il ne sont pas accompagné d'un guide d'utilisation et les formations ont été brèves et non accompagnées dans le contexte propre à chaque établissements | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | Réorientation stratégique | |
| Le DDCTP n'arrive pas à produire les modules prévus par l'offre de formation | AFPT | OPS | Medium | Medium | Low Risk | Appuyer l'opérationnalisation le mandat du DDCTP | AFPT | en continu | Devenu DDCTP, en attente du décret | En cours |
| | | | | | | Proposer une étude sur l'état des lieux du système ETFP | AFPT | Q4-2014 | TdR en cours d'approbation par la DG | |
| | | | | | | Diagnostic institutionnel et organisationnel | AFPT/DG | Q4-2014 | TdR en cours d'approbation par la DG | |

| | | | | | | | | | |
|---|------|-----|--------|--------|-------------|--|-------------------|------------|---|
| | | | | | | Présentation des TDRs au GSE | AFPT/DG | Q4-2014 | La Ministre a repoussé à une date ultérieure le lancement éventuel de l'AO après amendement/s des TDR par le Comité interministériel Décreté en décembre 2014 |
| | | | | | | Un états des lieux a été élaboré et sera soumis au Comité de pilotage Interministériel | AFPT/DG | Q1-2015 | Prévu le 10/03 |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | |
| La pleine disponibilité des conseillers nommés pour les différents axes | AFPT | OPS | Medium | Medium | Medium Risk | Appuyer l'opérationnalisation le mandat du DDCTP | AFPT/DG | En continu | Conseillers du DDCTP pas totalement disponibles suite à la coexistence non coordonnées des appuis APEFE/APFPT/FCE, ce dernier disposant plus facilement des RH nécessaires car mise en œuvre des activité via DG. |
| | | | | | | Mettre en place un système de suivi et de coordination des appuis | AFPT/APEFE/FCE/DG | Q3-2014 | Proposition en cours permettant l'organisation d'une réunion hebdomadaire de suivi et de coordination pour chaque axe d'intervention |
| | | | | | | Réunions mensuelles par axe d'intervention | AFPT/APEFE/FCE/DG | Q4-2014 | Pas effectif. Remplacé par des CTS par axe. |
| | | | | | | Retraite d'orientation stratégique et de programmation | AFPT/APEFE/DG | Q1-2015 | Une note sur les engagements à été validées par les parties prenantes |
| | | | | | | Une réunion mensuelle de pilotage | AFPT/APEFE/DG | Q1-2015 | |
| | | | | | | Appuyer l'élaboration des PSD/4 ans par axe d'intervention | AFPT/APEFE/FCE/DG | Q4-2014 | Voir recommandations EF/MTR AEP-AFPT |
| | | | | | | Création d'un d'une taskforce | AFPT/APEFE/FCE/DG | Q3-2015 | Synergie avec planification équipe RESEN du Ministère |
| | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|------|-----|--------|--------|-------------|---|----------------------|------------|---|----------|
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| La durée de l'application des règles de marché public (Régie) | AFPT | OPS | Medium | Medium | Medium Risk | Suivi rapproché | AFPT/DG | En continu | | En cours |
| | | | | | | Proposer de faire passer les lignes Infrastructure de cogestion vers régie | AFPT/SMCL | Q2-2014 | SMCL de mai 2014 a validé la proposition pour les études et le suivi des constructions/réhabilitations | |
| | | | | | | Exploitation de chantier "HIMO" et de "chantier formation" | AFPT | Q4-2014 | Prospection en cours pour intégration contractuelle dans le cadre des MP et mise en œuvre d'activités d'économie sociale (costructions scolaires) | |
| | | | | | | Des chantiers/formation seront engagés pour la maintenances curative et des petites réhabilitations | AFPT | Q2-2015 | | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Manque de projets innovants/solvables proposés par les lauréats | AFPT | OPS | Medium | Medium | Medium Risk | Concentrer les appuis sur un minimum de projets sur une période définie | AFPT/IMF | Q3-Q4-2014 | | En cours |
| | | | | | | Améliorer l'évaluation de la faisabilité et la pérennité des projets à soutenir | AFPT/IMF/C.Insertion | Q3-Q4-2014 | Le nombre de projet en attente est important (40) | |
| | | | | | | Valider les nouvelles propositions de projets | AFPT/DG/IMF | Q4-2014 | 40 projets en examen | |
| | | | | | | Relancer les IMF et assurer un suivi rapproché | AFPT/IMF/C.Insertion | Q1 2015 | | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|------|-----|--------|--------|-------------|--|---------|-----------|---|----------|
| Les bénéficiaires de prêt ne remboursent pas et donc épuisement rapide du fond | AFPT | FIN | Low | Low | Low Risk | Suivi rapproché des prêts accordés. | AFPT/DG | Q4-2014 | Peu de succes story, 5 projet sur 7 survivent. Les remboursements sont effectués conformément aux contrats pour 2 projets, pour les autres l'IMF prélève directement sur les soldes existants des crédits octroyés. | En cours |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Manque de techniciens compétents pour assurer la maintenance des équipements. | AFPT | OPS | Low | medium | Medium Risk | Former les formateurs à la maintenance des équipements didactiques | AFPT | Q4-2015 | Manuel de maintenance en cours d'élaboration Appel à une expertise internationale pour formation ciblée (Exchange/Cosam...) | En cours |
| | | | | | | Elaboration d'une nomenclature de la maintenance préventive et curative des équipements. | AFPT | Q3-2014 | Recherche des compétences techniques locales en cours. | |
| | | | | | | Etude complémenaire | AFPT | Q1/2-2015 | Retard DAO | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Difficulté du partenaire à assurer un suivi de proximité au niveau des centres | AFPT | JUR | Medium | High | High Risk | Favoriser la réorganisation des RH, appuyer les services déconcentrés et encourager la décentralisation de conseillers pédagogiques dans les différentes provinces | DG | Q4-2014 | Tous les Conseillers pédagogiques EFTP provinciaux ne sont pas encore nommés. Organigramme DGAETEMFP pas validé et décret DDCTP non prommulgué.. | Nouveau |
| | | | | | | Etude sur l'état des lieux et diagnostique EFTP et recommandations pour un système de M&S interne | AFPT | Q3-2014 | TdR en cours d'approbation par la DG | |

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------|-----|--------|------|-----------|--|------------------------------|---------|--|
| | | | | | | Envisager une RH projet sur AFPT/ACFPT | AFPT | Q4-2014 | Attendre recommandation MTR/AFPT. Possibilité de faire appel à une expertise technique locale pour un suivi/filière mais quid de l'approche pédagogique ? |
| | | | | | | Favoriser une approche intégrée dans le cadre d'un processus d'expérimentation auquel toutes les parties prenantes au projet participerons | AFPT/DG/AP EFE | Q3-2014 | Cette approche est indispensable pour permettre une évaluation de l'applicabilité de l'offre de formation actuelle |
| | | | | | | | AFPT/DET/ DEMFP/ APEFE | Q2-2015 | Affectation des conseillers à la nouvelle structure DDCTP n'es effective qu'en janvier 2015 |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | |
| Contexte politico-sécuritaire | Q2-2015 Ambabel | OPS | Medium | High | High Risk | | | | |

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

L'ambition est d'être capable à la fois de :

- éviter l'effondrement du système, et même réussir à le consolider et l'étendre,
- promouvoir de nouveaux arrangements institutionnels permettant d'atteindre nos bénéficiaires, et ainsi
- assurer que les éléments nécessaires à la reprise seront prêts en amont du retour à la « normale ».

Pour y parvenir, les repositionnements proposés s'inscrivent dans un approfondissement de l'approche expérimentale qui consiste à partir de la formalisation des processus et la structuration des acteurs aux niveaux locaux pour assurer un développement progressif de l'ensemble du système.

Afin d'assurer la continuité de la fourniture de services d'EFPT de qualité aux populations, le projet a décidé de renforcer ses appuis aux centres qui délivrent ces services (cf. output 2). Dans ce cadre, seules les activités de soutien direct à l'administration centrale ont été suspendues. Le renforcement du pilotage du secteur a donc été repensé de façon à promouvoir une approche structurante orientée en priorité vers les partenaires sociaux et les niveaux déconcentrés, au plus près des bénéficiaires.

De la même manière, favoriser l'émergence de « pôles géographiques » regroupant, autour de centres pilotes appuyés par les projets, des centres satellites, doit garantir que le processus d'expérimentation engagé permettra de :

- éviter d'aggraver l'iniquité d'un système à plusieurs vitesses en fonction des appuis dont bénéficient les différentes catégories de centres,
- favoriser une meilleure complémentarité entre les interventions des différents PTF,
- contribuer à une structuration soutenable du système au niveau local, et
- préparer les conditions d'une mise à l'échelle progressive.

Il s'agit d'imaginer, pour chaque fonction à développer dans un centre pilote, des mécanismes de « ruissellement » qui permettront aux centres satellites de renforcer aussi leurs propres capacités durant tout le processus (formations et encadrements ouverts au personnel des centres satellites, formations nomades, communautés de pratiques, appui à l'émergence d'agents « pilotes » chargés de l'appui de leurs collègues du réseau, mutualisation de certains équipements...).

3.2 Recommandations

| Recommandations | Acteur | Date limite |
|---|----------------------------|----------------|
| Planification budgétaire des centres en vue d'un processus d'Accord de Subside et amélioration de la gestion intégrée (organisation matérielle et pédagogique) | Centres pilotes/AFPT | juin 2016 |
| Conduire dans une dizaine de centres pilotes un processus d'accompagnement rapproché en 2016-2017 visant l'expérimentation dans l'optique d'une capitalisation des bonnes pratiques | Centres pilotes/DEMFP/AFPT | Fin 2017 |
| Revoir la modélisation et l'organisation de l'offre de formation modulaire de courte durée pour les CEM | Centres pilotes/DDCTP/AFPT | Septembre 2016 |

| | | |
|--|---------------------------------------|----------------|
| Opérationnaliser les conventions de partenariat local entre les centres et les artisans | Centres pilotes/Artisans/Chasaa /AFPT | Décembre 2016 |
| Rédiger un référentiel de qualité pour tous les axes stratégiques de l'EFTP | DDCTP/DEMFP/Centres pilotes/AFPT | septembre 2017 |
| Confirmer et valider la compétence d'un pool de concepteurs de programme au sein de DDCTP. | DDCTP/AFPT | |
| Accélérer si possible les investissements | Centres/AFPT | continu |

3.3 Enseignements tirés

| Enseignements tirés | Public cible |
|--|------------------------|
| L'augmentation de la fréquence des suivi/accompagnement ont sensiblement amélioré l'appropriation des mandats à travers les actions du projet | Conseillers |
| Faiblesse du niveau central à maintenir la conduite des modalités de suivi/évaluation sans un appui rapproché | DG |
| La clarification, par décret, des mandats des départements de la DG et l'élaboration de leur cahier des charges respectifs facilite la planification | DDCTP/DEMFP |
| La dépendance des conseillers à l'expertise de l'assistance technique reste importante, il y a très peu de proactivité et est encore influencée dans le chef de certains, par les perspectives de primes à la production héritées des programmes précédents. | Conseillers |
| La perspective d'un dialogue direct entre le projet et les centres ciblés favorise les initiatives, celles-ci restent cependant encore dépendantes d'une possibilité de financement par le projet. | Directions des centres |
| La suspension provisoire des actions d'appui institutionnel et organisationnel ne semble pas affecter les responsables. « Ils attendront le temps qu'il faut pour un retour à la normalité ». | DG/DET/DDCTP/DEMFP |

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires. | | | | |
| <i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i> | | | | |
| Évaluation de la PERTINENCE : note totale | A | B | C | D |
| | x | | | |
| 1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ? | | | | |
| x | A | Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible. | | |
| ... | B | S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible. | | |
| ... | C | Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence. | | |
| ... | D | Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis. | | |
| 1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ? | | | | |
| | A | Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable). | | |
| x | B | Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses. | | |
| | C | Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises. | | |
| | D | La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir. | | |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| 2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe. | | | | |
| <i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i> | | | | |
| Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale | A | B | C | D |
| | | | x | |
| 2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ? | | | | |
| | A | Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires. | | |
| x | B | La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible. | | |
| | C | La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques. | | |
| | D | La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires. | | |
| 2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ? | | | | |

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

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

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

| | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale | A | B | C | D |
| | | X | | |

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

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

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

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

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

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

| Décision | | | | Action | | | Suivi | |
|----------|--|---------|---------|---|-------|----------|--|---------|
| N° | Décision | Source* | Acteur | Action(s) | Resp. | Deadline | Avancement | Status |
| 1 | La création des unités de production UAP prendra en compte l'étude du marché et de l'environnement économique et fera objet d'une réflexion stratégique de la part du Ministère pour s'assurer que leur localisation permette une commercialisation de produits, elles tiendront compte des besoins de professionnalisation identifiés dans l'environnement des centres. | Projet | DG/AFPT | Réaliser l'étude | AFPT | Q3-2013 | Etude réalisée | ONGOING |
| | | | | Restitution de l'étude | AFPT | Q3-2014 | Fait | |
| | | | | Séminaire de réflexion sur le statut des UAP et finaliser leur localisation | AFPT | Q4-2014 | Reporté suite au bilan en cours des UAP existantes Séminaire tenu le | |
| | | | | Bilan réalisé | AFPT | Q4-2015 | Existence des recommandations | |
| 2 | Réaliser une analyse de la faisabilité de la commercialisation de produits des AGR, avec l'appui d'un Assistant Junior. | Projet | DG/AFPT | Entamer une analyse de la faisabilité | AFPT | Q3-2013 | Travaux en cours avec Association d'artisans | ONGOING |
| | | | | Préparation d'un AE avec l'association Chasaa | AFPT | Q3-2014 | AE élaboré | |
| | | | | Validation de l'AE | AFPT | Q3-2014 | Suite à la décision de ne pas renouveler le contrat pour un(e) ATJ s'assurer que l'activité pourra être prise en charge par le pool insertion de la DG | |
| 3 | Impliquer le Ministère dans la définition des critères de sélections pour un accès à une bourse pour les filles et informera la SMCL. | Projet | DG/AFPT | Définir les critères de sélection des bénéficiaires | AFPT | Q4-2014 | Reporté en 2015 | OPEN |

| | | | | | | | | |
|---|--|--------|---------|---|-------------|---------|--|--------|
| 4 | Prévoir une réflexion sur la mobilité et l'accès aux apprenants handicapés et soumettre à la prochaine réunion de la SMCL. | Projet | DG/AFPT | Engager une collaboration avec l'association burundaise des personnes vulnérables | AFPT | Q3-2014 | Reporté en 2015 | OPEN |
| 5 | Pour la mission d'étude en Belgique: <ul style="list-style-type: none"> • Inclure tous les partenaires clés et les personnalités/institutions ayant un rôle dans la gestion paritaire de l'EFTP. • Limiter à un maximum de quinze personnes la composition de l'équipe de la mission. • Inclure au moins une fédération des organisations professionnelles parmi les institutions à rencontrer afin de travailler aussi sur l'axe appui à l'organisation et la structuration des métiers et la convention de partenariat public-privé, prévus au DTF du projet AFPT. | DG | DG/AFPT | Réaliser la mission | AFPT | Q4-2013 | Mission avancée au mois de mai 2013 | CLOSED |
| | | | | Restitution de la mission | AFPT | Q1-2014 | Une proposition de convention cadre pour PPP est élaborée | |
| | | | | Définir les besoins en expertise d'appui pédagogique | DG | Q4-2013 | Le recrutement a été annulé Il a été privilégié le recrutement d'expert en développement institutionnel et appui organisationnel | |
| | | | | Elaboration d'une lettre d'entente APEFE/AFPT | RR + sièges | Q1-2014 | Finalisation de la lettre d'entente en Q2 2014. L'APEFE assurera le leadership de l'axe qualité et affectera un 2ème ATI. L'AFPT assurera le leadership de l'axe pilotage. | |
| 6 | Accélérer la mise à disposition des bâtiments du DDCTP, la SMCL recommande à la direction du projet d'appuyer la mise en place du DDCTP | Projet | DG/AFPT | Rédiger une note à l'attention du MEBSEMFP en vue de la présentation de la question au Conseil des Ministres. | AFPT | Q4-2013 | La question a été réglée sans nécessité de passer par le conseil des ministres | CLOSED |
| | | | | Lancer les travaux de réhabilitation | AFPT | Q2-2014 | Travaux terminés | |
| | | | | Réception provisoire des travaux | AFPT | Q3-2014 | OK | |
| 7 | Fond de garantie : Les membres de la SMCL ont recommandé à la DGAETEMFP d'accélérer les procédures d'ouverture d'un compte au nom du Ministère partenaire. . | Projet | DG | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la régularité de l'opération auprès du Ministère des Finances et de la planification du développement - Ouverture d'un compte au nom du ministère (dédié exclusivement au fonds de garantie) - Signer une convention de gestion | DG | Q4-2013 | Compte ouvert et convention signée | CLOSED |

| | | | | | | | | |
|----|---|--------|---------|---|------|---------|---|---------|
| | | | | du fonds de garantie | | | | |
| 8 | Les membres de la SMCL ont recommandé à la direction du projet de choisir une option entre la réparation (remplacement du moteur par un neuf) ou le remplacement par l'achat d'une nouvelle camionnette ou encore la réparation et l'achat d'un nouveau qui va servir dans les lieux à accès difficile. | Projet | AFPT | Choisir une option | AFPT | Q2-2014 | Réparation par moteur neuf | CLOSED |
| | | | | DP en cours | AFPT | Q3-2014 | Attribution du marché et réparation en cours | |
| 9 | Exiger des écoles le remboursement des montants correspondant aux dépenses inéligibles en faisant recours aux recettes de leurs unités d'appui pédagogiques. | RAFI | DG/AFPT | Définir les modalités et le timing de remboursement par centre | AFPT | Q2-2014 | Les remboursement sont en cours d'enregistrement | CLOSED |
| 10 | Définir et mettre en application des mécanismes d'évaluation de la mise en œuvre de ces nouvelles modalités de gestion autonomes des écoles et centres techniques et professionnels. | Projet | DG/AFPT | Suivre et accompagner l'exécution des accords | | | L'appropriation des procédures est encore insuffisant | ONGOING |
| | | | | Organiser des séances de formation | AFPT | Q1-2014 | Réalisé, mais le suivi de l'exploitation des consommables au bénéfice de la pratique est nécessaire | |
| | | | | Suivi trimestriel | AFPT | continu | Réalisé | |
| | | | | Préparer la reconduction des AE pour 2015 | AFPT | Q1-2015 | | |
| 11 | Validation des TDR pour l'ATI pilotage à financer pour 1 an sur la réserve budgétaire «AFPT» | Projet | AFPT | Prendre en compte les TdR AT en appui SP du Ministère | AFPT | Q2-2014 | Seront proposé à la validation lors de la SMCL 30 mai | CLOSED |
| | | | | Envoyer la DOP au siège | AFPT | Q2-2014 | Fait le 13-06-2014 | |
| 14 | Affectation d'équipement TIC en faveur du CFP Muramvya est acté pour un montant de 58.131,92 € | Projet | AFPT | Un mini DTF a été élaboré par l'équipe projet dans un délai de 10 jours maximum | CTB | Q3-2014 | Affectation d'équipement TIC en faveur du CFP Muramvya est acté pour un montant de 58.131,92 € | ONGOING |
| | | | | identifier les équipement sur base du programme de formation | AFPT | Q4-2014 | TdR élaborés pour la mission de 2 conseillers à DG | |

| | | | | | | | | |
|----|---|--------|---------|---|-------|--------------------|--|---------|
| 15 | Validation des TDR pour l'ATI pilotage à financer pour 1 an sur la réserve budgétaire «AFPT» | Projet | AFPT | Enrichir les TdR et proposer en SMCL (mai 2014). | AFPT | Q2-2014 | Le 13-06-2014 la DOP a été introduite au siège de la CTB suite à la validation des TdR par la SMCL. Nouvelle ligne en régie dans le RA | CLOSED |
| | | | | Demande d'agrément au Minirelex | Siège | Q1-2015 | Introduit début janvier 2015 | |
| | | | | ATI affecté | Siège | Q1-2015 | Début contrat 4/02/2105 | |
| 16 | La SMCL confirme le choix de la DGAETEMFP en faveur de la localisation à Kayanza | DG | AFPT | Validation du choix CEM Kayanza | SMCL | Q2-2014 | | CLOSED |
| 17 | La SMCL valide la proposition de création d'une ligne budgétaire A 04.05 pour le financement sur 12 mois pour un montant de 180.000€. d'un ATI gouvernance et gestion, poste qui sera ancré à la DG.+ DOP introduite | Projet | AFPT | Création d'une ligne budgétaire en Régie pour préfinancer pour 12 mois l'ATI pilotage qui poursuivra son contrat dans le cadre du futur projet ACFPT. | SMCL | Q2-2014 | TDR élaboré Dop envoyée au siège 13/06/2014 | CLOSED |
| 18 | Utilisation du budget AESPT: équipement TIC en faveur du CFP Muramvya est acté pour un montant de 58.131,92 € | DG | AFPT | Création d'une ligne budgétaire en Régie | SMCL | Q2-2014 | Pas encore intégrée au budget du projet | CLOSED |
| | | Siège | AFPT | Affectation du budget vers AFPT | Siège | Q3-2014 | OK | CLOSED |
| | | AFPT | DG/AFPT | Etude en cours par 2 conseillers afin d'opérationnaliser l'implémentation d'une filière TIC | AFPT | Q4-2014 Q1-2015 | Voyage d'étude au Rwanda pour échanges | ONGOING |
| | | DG | DG/AFPT | Appuyer la filière TIC pour le centre de formation professionnel Kigobe | AFPT | Q1-2015 | Le financement se fera via la ligne budgétaire TIC Muramvya | CLOSED |
| 19 | La SMCL valident les propositions de créations de ligne budgétaires en régie concernant d'une part les prestations de maîtrise d'œuvre pour les travaux prévus au R4 du projet AFPT, pour faciliter l'exploitation d'un budget en régie pour études et suivi des travaux de réhabilitation et extension CEM Kayanza et Cyankuzo | Projet | AFPT | Création d'une ligne budgétaire en Régie | SMCL | Q2-2014 | Ligne intégrée au FIT | CLOSED |

| | | | | | | | | |
|----|--|--------|---------|--|-----------|-------------|---|---------|
| 20 | La SMCL marque son accord de principe pour la MeO d'un accord de financement au profit de Chasaa | Projet | AFPT DI | Vérifier les signataires Prévoir une perspective de convention particulière entre le Ministère et Chasaa Intégrer AHD dans le comité de pilotage | PO | Q1-2015 | DI et Chasaa sont les signataires | ONGOING |
| | | | | Accord de financement signé | DI/CHASAA | Q1-2015 | Première tranche engagée | ONGOING |
| 21 | | Projet | ATI ISP | Modification accord de financement pour un accord de subside | RAFI | Q1 2016 | Préparation de l'accord de subside. | ONGOING |
| 22 | Accord de principe pour appuyer une étude faisabilité pour envisager un appui à la filière hôtellerie/horeca au CFP Kigobe | DI | AFPT | Etude de faisabilité | AFPT | Q2-2015 | Assurer synergie avec APEFE qui souhaite appuyer la filière Hôtellerie via WBI | ONGOING |
| 23 | Orientations stratégiques du projet | Projet | Cogest | Les engagements pris lors de la retraite de Bugarama entraînent les orientations stratégiques suivantes : 1. Processus d'expérimentation dans 9 (14) établissements ; 2. Stratégie de l'insertion ; 3. Approche UAP ; 4. Cellule d'insertion unique ; 5. Chantiers/formation pour petits travaux et maintenance curative. | Delco | Q1- Q4 2015 | Les orientations stratégiques sont confirmées par la SMCL 1. Documenter et étayer l'approche expertise perlée pour la mise en œuvre du processus d'expérimentation, voir expertises déjà présentes, échange des TDR avec APEFE pour assurer la cohérence et l'articulation des deux profils. Inventorier par axe, les différentes expertises AT et ATI sur un tableau. 1. Repositionnement du processus d'insertion en amont dès le début du processus de formation 2. Approche UAP : stratégie validée sur le principe –TDR pour l'engagement de l'expertise nationale. 3. Cellule d'insertion unique pour le bassin d'emploi de Bujumbura : stratégie validée sur base du PV de Bugarama 4. Chantier/formation : validé | ONGOING |

| | | | | | | | | |
|----|---|--------|--------|---|------|---------|--|------------------|
| 24 | <p>Nouvelles activités génériques et aménagement budgétaire : 5 nouvelles lignes La retraite de Bugerama entraîne une réorganisation de la logique des activités</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clarté sur le déroulement des interventions/axe ➤ Simplification du suivi de l'exploitation des budgets alloués ➤ <i>Clarté sur le responsable de l'ONEF</i> | Projet | AFPT | <p>A01.01 : Aménagement : + 50.000 € (Formation PPP Skills Academy) A01.06 : Régie : avec un budget de 20.000 € Les montants proviennent d'A01.03 A02.05 : Regie : avec un budget de 75.000€ Le montant provient d'A02.03 A03.05 : cogestion, avec un budget de 10.000€ A03.06 : cogestion, avec un budget de 42.500 € A03.07 : cogestion, avec un budget de 43.000 € Les montants proviennent d'A03.01</p> | RAFI | Q2 2045 | La proposition d'aménagement budgétaire et de création de nouvelles lignes est validées pour les Résultat 1, 2, 3 par les membres de la SMCL | Closed |
| 25 | <p>La clôture des comptes AEP laisse apparaître un reliquat budgétaire de 127.478,86 € soit un taux d'exécution de 97% pour un budget global de 5.053.700,00 €</p> <p>2. AHD : Accord de financement</p> | DG | Projet | Un canevas de Mini DTF a été remis à la DG pour introduire une proposition à l'ambassade. | DG | Q3 2015 | <ul style="list-style-type: none"> • Accord de principe pour permettre l'exploitation de ce reliquat dans la continuité et la consolidation des actions du projet ACFPT Attendre la clôture des comptes par le siège pour détermination définitive du reliquat. • Accord de principe | Closed Annulé |
| 26 | Projet ACFPT | Delco | ACFPT | Démarrage du projet. | | | Le démarrage est acté par la SMCL | Ongoing |

4.3 Cadre logique mis à jour

Plusieurs modifications ont été intégrées au cadre logique. Elles portent sur la création de lignes budgétaires supplémentaires qui ont été validées par la SMCL du 12/03/2015

R1 :

- Ajout d'une ligne en Régie A01.06 : « Elaborer un plan de développement et de renforcement des RH » avec un budget de 20.000 €.
Les montants proviennent d'A01.03.

R2 :

- Ajout d'une ligne en Régie A02.05 : « Développement des RH et formation continuée des agents du DDCTP et formateurs des centres » avec un budget de 75.000€
Le montant provient d'A02.03

R3 :

- Ajout d'une ligne en Cogestion A03.05 : « Renforcer le pool d'insertion ministériel » avec un budget de 10.000€
- Ajout d'une ligne en Cogestion A03.06 : « Renforcer et financer les cellules d'insertion » avec un budget de 42.500 €
- Ajout d'une ligne en Cogestion A03.07 : « Promouvoir l'insertion vers l'emploi salarié et AGR à travers une structure unique à Bujumbura » avec un budget de 43.000 €
Les montants proviennent d'A03.01

Suite aux instructions pour l'opérationnalisation des décisions communiquées dans la NV 15/0478 du 09.10.15 du Ministre de la Coopération au Développement, toutes les activités du projet ont été placée en Régie.

4.4 Aperçu des MoRe Results

| | |
|--|---|
| Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ? | A actualiser sur base : - EF AEP et MTR AFPT - Un "Etat des lieux" des établissements représentatifs du secteur sur les aspects de gestion intégrée |
| Planning de la MTR (enregistrement du rapport) | faite en déc. 2014 |
| Planning de l'ETR (enregistrement du rapport) | en 2017 (combiné ETR AFPT et MTR ACFT) |
| Missions de backstopping depuis le 01/01/2015 | Aucune |

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

Voir 4.7 Exécution budgétaire

4.6 Ressources en termes de communication

Une stratégie de communication était en cours d'élaboration au niveau du Ministère. Des points focaux avaient été identifiés au niveau de la direction générale et ont participé à l'élaboration d'un plan d'action à l'échelle du ministère.

Le contexte politique et les risques d'instrumentalisation n'ont pas encouragé les initiatives à ce propos.

4.7 Exécution budgétaire

AFPT

| | | DEPENSES DÉJÀ REALISÉES | | | | | | |
|--|---------------------|-------------------------|--------|------------|------------|------------|------------|----------------|
| | Mode de financement | Budget | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Total dépenses |
| A Objectif spécifique | | 5 128 990,01 | 179,32 | 170 392,46 | 411 558,98 | 490 89,65 | 681 752,37 | 1 761 973,03 |
| 01 Résultat 1 : Pilotage et gestion | | 1 345 500 | 0,00 | 2 830,00 | 40 572,18 | 86 502,81 | 258 662,61 | 388 567,90 |
| 01 Accompagner l'amélioration du pilotage secteur EFTP | REGIE | 260 000 | 0,00 | 2 830,00 | 38 818,83 | 52 706,80 | 77.119,81 | 171 475,74 |
| 02 Développer les plans d'actions des institutions ciblées | COGEST | 2 330,10 | 0,00 | | 1 753,35 | 696,87 | -120,12 | 2 330,10 |
| 03 Former personnel en gestion interne, spéc. | COGEST | 61 000 | 0,00 | | | 4 015,39 | 695,97 | 4 711,36 |
| 04 Créer et gérer les ateliers de travaux pratiques (UP) | REGIE | 336 500 | 0,00 | | | 25 670,20 | 16.477,13 | 42 147,33 |
| 05 ATI pilotage | REGIE | 180 000 | 0,00 | | | 3 4013,55 | 164.118,05 | 167 531,60 |
| 06 Elaborer un plan de développement et de renforcement des RH pour la gestion du système EFPT | REGIE | 20 000 | 0,00 | | | | 127,23 | 127,23 |
| 07 Développer les plans d'action des institutions ciblées | REGIE | 126 669,90 | 0,00 | | | | 244,54 | 244,54 |
| 08 Former le personnel en gestion interne, spécialisé | REGIE | 359 000 | 0,00 | | | | 0 | 0,00 |
| 02 Résultat 2 : Qualité interne de la formation dispensée aux apprenants | | 900 858,09 | 0,00 | 104,28 | 331,24 | 137 037,28 | 124 301,72 | 261 774,52 |
| 01 Appuyer le CDCP | COGEST | 10 063 | | 104,28 | | 4 032,50 | 5 926,22 | 10 063,00 |
| 02 Enrichir les programmes | COGEST | 4 873,07 | | | | 4 087,68 | 794,60 | 4 882,28 |
| 03 Développer modules et supports pour filières innov. | REGIE | 115 000 | | | 331,24 | 40 175,52 | 59 417,84 | 99 924,60 |
| 04 Valoriser la pratique dans la formation | COGEST | 134 803,51 | | | | 88 741,58 | 48.439,88 | 137 181,46 |
| 05 Développement des RH et formation continue des agents du DDCTP, directeurs techniques et formateurs des centres | REGIE | 75 000 | | | | | 4 767,55 | 4 767,55 |
| 06 Appuyer le CDCP | REGIE | 134 937 | | | | | 577,74 | 577,74 |
| 07 Enrichir les programmes | REGIE | 205 985,02 | | | | | 799,92 | 799,92 |
| 08 Valoriser la pratique dans la formation | REGIE | 220 196,49 | | | | | 3 577,97 | 3 577,97 |

| | | | | | | | | |
|---|--------|------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 03 Résultat 3 : Insertion dans la vie active | | 1 529 500 | 179,32 | 132 928,38 | 315 510,64 | 251 891,89 | 268 592,58 | 969 102,80 |
| 01 Programme d'insertion et analyse du marché | COGEST | 121 652,24 | | 732,39 | 22 118,26 | 80 074,45 | 18 870,69 | 121 795,79 |
| 02 Contribuer à l'organisation des métiers | COGEST | 35 757,46 | | | 972,86 | 3 713,65 | 31 098,53 | 35 785,04 |
| 03 Collaboration avec institutions de financement | REGIE | 160 000 | | | 8 390,19 | 4 064,41 | 2 466,98 | 14 921,58 |
| 04 Adéquation emploi-formation | REGIE | 960 000 | 179,32 | 132 195,99 | 284 029,33 | 164 039,38 | 177 717,56 | 758 161,57 |
| 05 Renforcer et appuyer le pool d'insrtion ministériel | COGEST | 0,00 | | | | | 0,00 | 0,00 |
| 06 Renforcer et financer les cellules d'insertion | COGEST | 4 659,78 | | | | | 4 659,78 | 4 659,78 |
| 07 Promouvoir l'insertion vers l'emploi salarié et AGR à travers une structure unique à Bujumbura | COGEST | 10,26 | | | | | 10,29 | 10,29 |
| 08 Programme d'insertion et analyse du marché | REGIE | 71 847,76 | | | | | 14 647,04 | 14 647,04 |
| 09 Contribuer à l'organisation des métiers | REGIE | 84 242,54 | | | | | 17 766,91 | 17 766,91 |
| 10 Renforcer et appuyer le pool d'insertion ministériel | REGIE | 10 500,00 | | | | | 29,55 | 29,55 |
| 11 Renforcer et financer les cellules d'insertion | REGIE | 37 840,22 | | | | | 1 325,25 | 1 325,25 |
| 12 Promouvoir l'insertion vers l'emploi salarié et AGR à travers une structure unique à Bujumbura | REGIE | 42 989,74 | | | | | 0,00 | 0,00 |
| 04 Résultat 4 : Elargissement de l'accès | | 1 353 130 | 0,00 | 34 529,80 | 55 144,92 | 22 657,67 | 30 195,46 | 142 527,85 |
| 01 Réhabiliter et équiper 2 CEM, Buj; Rural et Cankuzo | COGEST | 4 298,75 | | 1 409,17 | 57,75 | 2 208,81 | 623,02 | 4 298,75 |
| 02 Aménager progressivement établissements ciblés | COGEST | 59 405,43 | | 31 857,02 | 14 085,43 | 8 451,74 | 4 799,11 | 59 193,30 |
| 03 Sensibilisation à l'utilité des formations | COGEST | 0,00 | | | | | | 0,00 |
| 04 Améliorer l'accès filles et personnes handicapées | COGEST | 43 538,72 | | 1 263,61 | 41 001,74 | 1 240,05 | 33,33 | 43 751,42 |
| 05 Etudes et suivi travaux | REGIE | 67 600,00 | | | | 9 057,80 | 14 790,78 | 23 848,58 |
| 06 Equipement TIC CFP Muramvya | REGIE | 58 131,92 | | | | 1 699,27 | 9 179,01 | 10 878,28 |
| 07 Réhabiliter et équiper 2 CEM, Buj Rural et Cankuzo | REGIE | 294 851,25 | | | | | | 0,00 |
| 08 Aménager progressivement les établissements ciblés | REGIE | 638 844,57 | | | | | 770,22 | 770,22 |
| 09 Sensibiliser à l'utilité des formations | REGIE | 50 000 | | | | | | 0,00 |
| 10 Améliorer l'accès des filles et des personnes handicapées | REGIE | 136 461,28 | | | | | | 0,00 |
| X Réserve budgétaire (max 5% * total activités) | | 200 000 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 01 Réserve budgétaire | | 200 000 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| | | | | | | | | |
|--|--------|------------------|-------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| 01 Réserve budgétaire cogestion | COGEST | 200 000 | | | | | | 0,00 |
| 02 Réserve budgétaire régie | REGIE | 0 | | | | | | 0,00 |
| Z Moyens généraux | | 1 729 140 | 0,00 | 44 985,24 | 144 922,28 | 357 737,14 | | 547 527,38 |
| 01 Frais de personnel | | 1 169 340 | 0,00 | 1 084,63 | 104 431,17 | 270 068,16 | 286 618,99 | 368 408,10 |
| 01 Assistance technique | REGIE | 869 140 | | 623,16 | 53 689,76 | 174 067,15 | 196 119,84 | 221 204,21 |
| 02 Directeur national | COGEST | 22 000 | | 158,79 | | 5 465,20 | 4 623,05 | 5 623,99 |
| 03 Equipe finance et administration | REGIE | 233 000 | | | 50 581,13 | 90 532,13 | 85 876,10 | 141 113,26 |
| 04 Partage Ressources humaines AEP - année 1 | REGIE | 45 200 | | 52,30 | | 0,00 | 0,00 | 52,30 |
| 05 Assistant Junior | REGIE | 0 | | 250,38 | 160,28 | 3,68 | 0,00 | 414,34 |
| 02 Investissements | | 73 000 | 0,00 | 32 152,58 | 498,79 | 20 567,73 | 9 255,72 | 53 219,10 |
| 01 Véhicules | REGIE | 50 000 | | 29 253,37 | | 0,00 | 7 179,52 | 36 432,89 |
| 02 Equipement bureau | REGIE | 8 000 | | 104,07 | 468,49 | 965,19 | 1 197,97 | 2 735,72 |
| 03 Equipement IT | REGIE | 10 000 | | 2 795,14 | 30,30 | 4 662,30 | 150,03 | 7 637,77 |
| 04 Aménagements du bureau | REGIE | 5 000 | | | | 14 940,24 | 728,20 | 15 668,44 |
| 03 Frais de fonctionnement | | 314 300 | 0,00 | 6 991,03 | 37 528,28 | 70661,41 | 61 825,40 | 177 006,13 |
| 01 Services et frais de maintenance | REGIE | 19 200 | | | 1 332,35 | 5 057,18 | 1 654,66 | 8 044,19 |
| 02 Frais de fonctionnement des véhicules | REGIE | 48 000 | | | 6 646,47 | 21 193,94 | 18 089,61 | 45 930,02 |
| 03 Télécommunications | REGIE | 24 000 | | 21,66 | 2 728,66 | 9 281,25 | 10 506,32 | 22 537,89 |
| 04 Fournitures et fonctionnement de bureau | REGIE | 48 000 | | | 78,62 | 8 495,27 | 7 523,92 | 16 097,81 |
| 05 Missions Unité Gestion Projet | REGIE | 24 000 | | | 612,43 | 9 444,30 | 6 009,92 | 10 056,73 |
| 06 Formation | REGIE | 6 000 | | | 4 771,94 | 1 740,42 | 597,22 | 7 109,58 |
| 07 Autres appuis techniques | REGIE | 130 080 | | 6 969,37 | 19 374,31 | 13 100,22 | 16 302,43 | 55 746,33 |
| 08 Autres frais de fonctionnement | REGIE | 4 800 | | | 1 938,79 | 2 368,81 | 1 083,00 | 5 390,60 |
| 09 Frais financiers | REGIE | 5 620 | | | 15,92 | -19,98 | 58,32 | 54,26 |
| 10 Partage SLA Frais de fonctionnement AEP - année 1 | REGIE | 4 600 | | | 28,79 | 0,00 | 0,00 | 28,79 |
| 04 Audit et Suivi et Evaluation | | 172 500 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 8 430,83 | 70 140,17 | 79 140,17 |
| 01 Frais de suivi et évaluation | REGIE | 100 000 | | | | 2 721,24 | 70 642,67 | 73 363,91 |
| 02 Audit | REGIE | 50 000 | | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03 Backstopping | REGIE | 22 500 | | | | 5 709,59 | 66,66 | 5 776,26 |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------|--------------|---------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 05 TVA à Récupérer | | 0 | 0 | 4 757,00 | 2 465,69 | 5 991,87 | -1 752,40 | 11 462,15 |
| 01 TVA à Récupérer | REGIE | 0 | | 733,66 | 4 633,05 | -11,22 | 3 493,33 | 8 848,81 |
| 02 TVA à Récupérer | COGEST | 0 | | 4 023,34 | -2 167,36 | 6 003,10 | -5 245,73 | 2 613,34 |
| 99 Conversion rate adjustment | | 0 | 0,00 | 0,00 | 15,48 | 0,00 | | 15,48 |
| 98 Conversion rate adjustment | REGIE | 0 | | | 15,48 | 0,00 | | 15,48 |
| 99 Conversion rate adjustment | COGEST | 0 | | | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| | REGIE | 6 553 739,60 | 179,32 | 175 829,10 | 478 659,22 | 665 095,77 | 993 200,80 | 2 312 964,52 |
| | COGEST | 504 392,32 | 0,00 | 39 548,60 | 77 822,03 | 208 731,02 | 115 208,61 | 441 310,25 |
| | TOTAL | 7 058 131,92 | 179,32 | 215 377,70 | 556 481,25 | 873 826,79 | 1 108 409,41 | 2 754 274,77 |

ACFPT

DEPENSES DÉJÀ REALISEES

| | Mode de financement | Budget | 2015 | Total dépenses |
|--|---------------------|-----------|------|----------------|
| A Objectif spécifique | | 5.257.500 | 0,00 | 5.257.500,00 |
| 01 Résultat 1 : Pilotage et gestion | | 1.050.000 | 0,00 | 1.050.000,00 |
| 01 Identifier les priorités d'appui | REGIE | 0 | 0,00 | 0,00 |
| 02 Implémenter un plan de mise en œuvre pour les priorités identifiés | REGIE | 0 | 0,00 | 0,00 |
| 03 Faciliter l'amélioration du pilotage du secteur par un accompagnement de qualité de longue durée | REGIE | 476.000 | 0,00 | 476.000,00 |
| 04 Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages et l'insertion des apprenants | REGIE | 30.000 | 0,00 | 30.000,00 |
| 05 Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats | REGIE | 144.000 | 0,00 | 144.000,00 |
| 06 Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale + Structurer les grappes géographiques et faciliter une coordination provinciale | REGIE | 20.000 | 0,00 | 20.000,00 |
| 07 Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides aux bénéficiaires de l'amélioration de la qualité des formations | REGIE | 350.000 | 0,00 | 350.000,00 |
| 08 Le concept de double vacation est développé et instauré | REGIE | 30.000 | 0,00 | 30.000,00 |
| 02 Résultat 2 : Qualité interne de la formation dispensée aux apprenants | | 737.000 | 0,00 | 737.000,00 |
| 01 Opérationnaliser une approche intégrée | REGIE | 294.000 | 0,00 | 294.000,00 |
| 02 Appuyer et renforcer le DDCTP pour réaliser une formation continue | REGIE | 250.000 | 0,00 | 250.000,00 |
| 03 Introduire et tester une adaptation flexible de l'offre modulaire | REGIE | 105.000 | 0,00 | 105.000,00 |
| 04 Pour chaque filière, appuyer un des 'centres exemplaires' pour assumer le rôle des 'centres de référence' | REGIE | 88.000 | 0,00 | 88.000,00 |
| 03 Résultat 3 : Insertion dans la vie active | | 710.500 | 0,00 | 710.500,00 |
| 01 Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire (y inclus ATI insertion) | REGIE | 225.000 | 0,00 | 225.000,00 |
| 02 Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire | REGIE | 300.500 | 0,00 | 300.500,00 |
| 03 Appuyer la diffusion et l'institutionnalisation des bonnes pratiques d'insertion | REGIE | 80.000 | 0,00 | 80.000,00 |

| | | | | |
|--|--------|------------------|-----------------|---------------------|
| 04 Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat (micro entreprise) | REGIE | 100.000 | 0,00 | 100.000,00 |
| 05 Appuyer les partenariats public-privé et public-public | REGIE | 5.000 | 0,00 | 5.000,00 |
| 04 Résultat 4 : Elargissement de l'accès | | 2.760.000 | 0,00 | 2.760.000,00 |
| 01 Les centres CEM/CFP ciblés sont construits et fournis en énergie (y inclus expertises infrastructure) | REGIE | 234.000 | 0,00 | 234.000,00 |
| 02 Les centres CEM/CFP ciblés sont construits et fournis en énergie (équipement) | REGIE | 0 | 0,00 | 0,00 |
| 03 Les expériences positives en infrastructures et énergies sont traduites sous forme de normes, standards et plans types | REGIE | 30.000 | 0,00 | 30.000,00 |
| 04 L'aménagement et la maintenance des infrastructures et équipements des CEM/CFP/ET ciblés sont appuyés | REGIE | 0 | 0,00 | 0,00 |
| 05 Le concept de double vacation est développé et instauré | REGIE | 0 | 0,00 | 0,00 |
| 06 Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés et leur alimentation en eau | REGIE | 2.438.000 | 0,00 | 2.438.000,00 |
| 07 L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés. | REGIE | 58.000 | 0,00 | 58.000,00 |
| X Réserve budgétaire (max 5% * total activités) | | 97.064 | 0,00 | 97.064 0,00 |
| 01 Réserve budgétaire | | 97.064 | 0,00 | 97.064 0,00 |
| 02 Réserve budgétaire régie | REGIE | 97.064 | 0,00 | 97.064 0,00 |
| Z Moyens généraux | | 645.436 | 1.364,27 | 644 071,73 |
| 01 Frais de personnel | | 358.936 | 0,00 | 358.936,00 |
| 01 Assistance technique | REGIE | 240.000 | 0,00 | 240.000,00 |
| 02 Directeur national | COGEST | 7.136 | 0,00 | 7.136,00 |
| 03 Equipe finance et administration | REGIE | 46.400 | 0,00 | 46.400,00 |
| 04 Partage Ressources humaines AEP - année 1 | REGIE | 51.000 | 0,00 | 51.000,00 |
| 05 Autres frais de personnel | REGIE | 14.400 | 0,00 | 14.400,00 |
| 02 Investissements | | 35.000 | 0,00 | 35.000,00 |
| 01 Véhicules | REGIE | 30.000 | 0,00 | 30.000,00 |
| 03 Equipement IT | REGIE | 5.000 | 0,00 | 5.000,00 |
| 03 Frais de fonctionnement | | 64.000 | 1.364,27 | 62.635,73 |
| 01 Services et frais de maintenance | REGIE | 6.400 | 0,00 | 6.400,00 |
| 02 Frais de fonctionnement des véhicules | REGIE | 14.400 | 1.364,27 | 13.035,73 |
| 03 Télécommunications | REGIE | 8.000 | 0,00 | 8.000,00 |
| 04 Fournitures et fonctionnement de bureau | REGIE | 16.000 | 0,00 | 16.000,00 |

| | | | | |
|--|--------------|------------------|-----------------|---------------------|
| 05 Missions Unité Gestion Projet | REGIE | 8.000 | 0,00 | 8.000,00 |
| 06 Formation | REGIE | 9.600 | 0,00 | 9.600,00 |
| 07 Frais financiers | REGIE | 1.600 | 0,00 | 1.600,00 |
| 04 Audit et Suivi et Evaluation | | 187.500 | 0,00 | 187.500,00 |
| 01 Frais de suivi et évaluation | REGIE | 100.000 | 0,00 | 100.000,00 |
| 02 Audit | REGIE | 50.000 | 0,00 | 50.000,00 |
| 03 Backstopping | REGIE | 37.500 | 0,00 | 37.500,00 |
| | REGIE | | 1.364,27 | |
| | TOTAL | 6.000.000 | 1.364,27 | 5.998.635,73 |