

Résumé

A. L'évaluation du projet EDUKAT

Il s'agit de l'évaluation finale avec une attention à porter sur la durabilité du projet.

Trois fonctions essentielles étaient retenues pour cette évaluation : une contribution à l'apprentissage et la redevabilité au bailleur et aux partenaires, ainsi qu'un appui au pilotage dans le cas d'une prolongation.

B. Les principaux constats

Résultats obtenus

| Résultats attendus / EDUKAT | Niveau d'obtention des résultats |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R1 : Les jeunes apprenants des filières appuyées ont accès à une formation adaptée aux besoins de l'environnement socio-économique. | <ul style="list-style-type: none">• Appui aux établissements (structures de concertation avec professionnels, UFE, projets d'établissements, méthodologie et outils de gestion);• Actions promotionnelles et d'information;• Constructions, rénovations de bâtiments, fourniture d'équipements aux établissements;• Formation des formateurs et du personnel de direction. |
| R2 : Le pilotage et la gestion au niveau macro, méso et micro du secteur ETFP dans la zone d'intervention tient compte des besoins du marché de l'emploi et garantit une amélioration de la qualité de l'offre de l'ETFP. | <ul style="list-style-type: none">• Construction, équipements, organisation du Centre de Ressources, UFE, projets d'établissements);• Structures de pilotage et de concertation mises en place dans l'Administration des deux provinces;• Renforcement des compétences des personnels d'encadrement (Administration, CdR et organisations professionnelles et en particulier FEC);• Détermination des besoins en formation des entreprises. |
| R3 : Les jeunes apprenants et sortants des filières appuyées ont augmenté leurs perspectives d'emploi, par un accompagnement à l'insertion professionnelle. | <ul style="list-style-type: none">• Organisation systématique du principe des stages en entreprises pour les sortants lauréats des établissements de niveau technicien;• Implantation au CdR et/ou dans les établissements de modules de formation additionnelle pour les sortants lauréats [acquisitions de compétences complémentaires nécessaires à l'exercice des métiers visés];• Accompagnement à l'auto-emploi pour les jeunes lauréats du secteur de l'agriculture. |

On retiendra parmi les bons résultats obtenus :

L'action du projet a été systémique et a permis de développer l'ensemble des paramètres qui constituent un système ETFP.

Il s'agit principalement des aspects suivants :

- Une vision stratégique du projet a été élaborée avec les responsables provinciaux et avec

les partenaires représentant le patronat (FEC) et les entreprises. Cette vision intègre l'objectif visé, c'est-à-dire l'insertion professionnelle des jeunes.

- La mise en œuvre s'est appuyée sur les fondements d'une ingénierie résumée par le cheminement suivant :
 - Identifier les besoins ;
 - Elaborer en réponse des projets de formation ;
 - Manager (rechercher & gérer les ressources, budgétiser, planifier, coordonner) ;
 - Préparer les formations ;
 - Réaliser Animer la formation ;
 - Certifier ;
 - Suivre et appuyer l'insertion ;
 - Evaluer les projets de formation.
- L'équipe-projet et l'équipe du CdR ont pu développer une telle ingénierie à travers l'activité du CdR. La démarche et les ressources utilisées ont été comprises par l'ensemble des opérateurs de l'ETFP. Le partenariat Ecoles-Entreprises (« Administration publique - Secteur privé ») a été initié. Il convient de l'officialiser pour la pérennité du projet.
- Des compétences ont été acquises en matière de management par les cadres de l'administration provinciale en charge du système ETFP dont un des critères fondamentaux de qualité et d'efficacité est la relation emploi-formation.
- Le renforcement de capacités des établissements a été effectué avec de la formation pour les équipes de direction, et avec des rénovations de bâtiments et de la fourniture d'équipements.
- Un centre de ressources a été mis en place et la formation des acteurs qui en ont la responsabilité a été faite. Ce CdR est une plate-forme technique pour concrétiser le partenariat entre opérateurs de formation et opérateurs économiques et pour développer toute l'ingénierie nécessaire à l'adaptation des formations aux besoins de l'économie. Dans les établissements, des UFE pour opérationnaliser ce partenariat ont été créées, des chantiers-écoles pour professionnaliser les formations des jeunes ont été expérimentés avec succès, des projets d'établissements ont été initiés pour introduire un management par les résultats.

Les aspects déficitaires

Ils concernent principalement

- Un dispositif de communication timide à compléter / intensifier ;
- Un timing qui a besoin d'un temps complémentaire pour consolider les fondements du système mis en place.

Appréciation de la performance

| | |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pertinence | <p>Le projet EDUKAT est pertinent.</p> <p>Il a suscité un engouement reconnu auprès des entreprises et de la FEC, tant le dispositif de formation avant EDUKAT était démuné de ressources et inefficace. Le dynamisme et les innovations apportées par le projet (partenariat « Ecoles-Entreprises », formations mises en place pour s'adapter aux besoins du marché de l'emploi, capacités renforcées pour</p> |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | faire de l'ingénierie de formation), sont de nature à satisfaire les attentes des entreprises et les attentes des jeunes formés confrontés jusqu'alors au chômage. |
| Efficacité | <p>Concernant les 3 types de résultats [i) accès à des formations adaptées, ii) pilotage et gestion du dispositif ETFP en phase avec les besoins de l'économie, iii) aide à l'insertion des formés] on obtient une <i>bonne efficacité</i> de l'action du projet.</p> <p>Concernant l'objectif d'insertion, il sera nécessaire d'avoir un peu plus de recul pour pouvoir apprécier le niveau d'emploi des jeunes.</p> <p>Si l'on ne considère que l'employabilité² des jeunes, l'efficacité est également bonne.</p> |
| Efficiace | <p>Le rapport coût/efficacité est très bon. Grâce à une gestion pertinente des dépenses les bons résultats obtenus l'ont été au moindre coût et avec des prestations et des biens de qualité.</p> <p>A long terme l'investissement consenti risque de perdre de son efficacité face à la fragilité des fondations du système ETFP mis en place.</p> |
| Pérennité | <p>Le risque est réel de voir s'effriter les bons résultats de cette expérience pilote sans une phase complémentaire de consolidation. L'innovation apportée par le projet et les changements de pratiques induits demandent du temps et appellent une phase de rodage et de maturation avec un accompagnement.</p> |

C. Conclusions

Les fondements du système de formation ont été édifiés de manière pragmatique dans un cadre relationnel qui s'installe petit à petit entre les opérateurs de l'administration provinciale publique et les acteurs économiques privés. Le Centre de ressources, implanté par le projet, assure l'ingénierie de formation nécessaire à la réactivité du système ETFP face aux évolutions permanentes de l'économie et de l'emploi. La concertation entre opérateurs de formation et acteurs économiques s'y manifeste, le changement des mentalités vis à vis de l'image très réductrice et dévalorisante de la FP s'est opéré, l'intérêt de développer de l'ETFP de qualité adaptée aux besoins des entreprises est compris par tous les acteurs et notamment par les cadres de l'administration provinciale qui affichent aujourd'hui une détermination et une volonté politique encourageantes pour la suite.

² L'employabilité est une notion ambiguë. Il serait prudent de ne point trop s'en satisfaire et d'aller plus loin dans l'exigence des performances, car ce qui nous intéresse vraiment c'est l'emploi et non pas seulement l'espoir d'un emploi.

Les bases, en termes de vision, de stratégies opérationnelles, de méthodes et de compétences chez les personnels d'encadrement sont là pour aider au pilotage du dispositif ETFP.

Il reste que ce partenariat qui devrait s'implanter en premier lieu par une gestion partenariale du CdR, en particulier au plan financier et budgétaire, a besoin d'être officialisé et consolidé. Les conventions et autres textes réglementaires ou législatifs sont notamment à valider et à signer. Les compétences et les réflexes en matière de pilotage partenarial sont à conforter.

D. Recommandations

1) Recommandation générale³

La mission recommande de prévoir et d'assurer [une prolongation de deux ans](#) pour une phase de maturation.

Les enjeux d'un tel complément sont économiques, sociaux et politiques.

Par ailleurs pour assurer le budget complémentaire pour cette opération de l'ordre de 2,7 millions d'€ la mission suggère de gérer les fonds disponibles dans le cadre du portefeuille global disponible pour l'appui au secteur ETFP de la RDC.

A défaut de l'intégralité du budget complémentaire, une prolongation avec tout budget qui pourrait être disponibilisé, d'une manière ou d'une autre, serait un complément utile et nécessaire avant de [proposer, d'élaborer et de démarrer une nouvelle intervention qui fera, le cas échéant, suite à EDUKAT dans le cadre des prochains PIC.](#)

2) Recommandations spécifiques

Ne s'appliquent que dans le cas d'une prolongation ou d'un projet qui suivrait EDUKAT

Il s'agit alors de :

- ✚ Poursuivre la stratégie globale de mise en œuvre du projet ;
- ✚ Officialiser une gestion partenariale du CdR ;
- ✚ Intensifier les relations avec les PTF ;
- ✚ Associer l'appui à l'ETFP aux projets de développement économique ;
- ✚ Compléter l'organisation du CdR ;
- ✚ Implanter le CdR du Lualaba ;
- ✚ Appuyer l'autonomisation des établissements ;
- ✚ Intensifier les formations courtes ;
- ✚ Faire simple et rapide ;
- ✚ Développer la dimension communication ;
- ✚ Poursuivre l'investissement sur les Ressources Humaines ;
- ✚ Renforcer l'appui institutionnel.

³ Elle s'adresse aux autorités gouvernementales du pays et des deux provinces, ainsi qu'à la Coopération belge dans le cadre du dialogue politique pour la définition des projets de coopération.

3) Risques en cas d'arrêt en décembre 2018

Les risques les plus notoires d'une clôture du projet en fin d'année 2018 se résument en :

- ✚ La perte des résultats obtenus aujourd'hui et le retour, à moyen terme, vers un mode de fonctionnement inadapté et inefficace du dispositif ETFP ;
- ✚ La perte d'une part de l'investissement consenti pour réaliser le projet, exclus les investissements matériels et de formation des jeunes (environ 4 M €) qui subsisteront ; Cette perte se situerait entre 3 et 3,3 M €, soit plus de 30 % du budget total du projet ou environ 42% du budget dépensé.
- ✚ Une augmentation, ou pour le moins la non diminution du chômage des jeunes et ses risques politiques (risques de désordres sociaux) ;
- ✚ Un frein à la croissance et aux investissements privés confrontés aux difficultés de trouver de la main d'œuvre qualifiée ;
- ✚ La perte des possibilités de financement de la formation professionnelle par les entreprises qui devient un handicap important au développement de la FP ;
- ✚ Le dommage à l'image de la Coopération belge.