



**CTB**



# **RAPPORT DES RESULTATS 2015**

**PROJET FORMATION INITIALE DES  
ENSEIGNANT(E)S - FIE**

**BDI 09 057 11**

<b>ACRONYMES.....</b>	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>5</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	6
1.3 AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....	7
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	7
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	7
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	8
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	8
1.4 CONCLUSIONS .....	9
<b>2 MONITORING DES RESULTATS .....</b>	<b>11</b>
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> .....	13
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME .....	14
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	14
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	15
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	15
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 .....	17
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	17
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	18
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	18
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	21
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	21
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	22
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	22
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	24
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	24
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	25
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	25
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	30
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	30
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	31
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	32
2.7 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5.....	35
2.7.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	35
2.7.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	35
2.7.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	35
2.8 THEMES TRANSVERSAUX.....	37

2.8.1	Genre .....	37
2.8.2	Environnement.....	37
2.9	GESTION DES RISQUES.....	39
<b>3</b>	<b>PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....</b>	<b>41</b>
3.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELLES .....	41
3.2	QUESTIONS CLEFS.....	43
3.3	RECOMMANDATIONS.....	44
3.4	ENSEIGNEMENTS TIRES .....	45
<b>4</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>46</b>
4.1	CRITERES DE QUALITE.....	46
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI .....	50
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....	58
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS .....	58
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	59
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	62

## Acronymes

BEPEB	Bureau d'Etudes des Programmes de l'Enseignement de Base
BEPES	Bureau d'Etudes des Programmes de l'Enseignement Secondaire
BER	Bureau de l'Education Rurale
CTB	Coopération Technique Belge
DELCO	Délégué à la cogestion
DGBP	Direction Générale des Bureaux Pédagogiques
DPC	Développement Professionnel Continu
EN	Ecole Normale
ENS	Ecole Normale Supérieure
FP	Filière Pédagogique
FPSE	Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education
GT	Groupe Technique
IPA	Institut de Pédagogie Appliquée
IRES	Inspection Régionale de l'Enseignement Secondaire
LP	Lycée Pédagogique
MEB(SEMFPA)	Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation
MEESRS	Ministère de l'Education, de l'Enseignement Supérieur, et de la Recherche Scientifique
M&E	Monitoring and Evaluation
N4	Ecole Normale
PSDEF	Plan Sectoriel de l'Education et de la Formation
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
TDR	Termes De Références
UGP	Unité de Gestion du Projet

# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Formation Initiale des Enseignant(e)s de l'enseignement fondamental (FIE)
<b>Code de l'intervention</b>	BDI 09 057 11
<b>Localisation</b>	Burundi
<b>Budget total</b>	7 068 350,61 EUR
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement Supérieur, et de la Recherche Scientifique
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	13 juillet 2011
<b>Date de démarrage de l'intervention Comité de pilotage d'ouverture</b>	04 septembre 2011 SMCL_0 : 17.03.2011 (Réunion de Validation Finale du DTF)
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	31 août 2016
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	12 juillet 2017
<b>Groupes cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les élèves de l'enseignement secondaire général et pédagogique</li><li>- Les enseignants de l'enseignement secondaire général et pédagogique</li><li>- Les formateurs/encadreurs des enseignants</li><li>- Concepteurs des Bureaux Pédagogiques</li><li>- Inspecteurs, directeurs, préfets d'études, gestionnaires</li></ul>
<b>Impact<sup>1</sup></b>	Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement au Burundi
<b>Outcome</b>	Les compétences (professionnelles) des futurs lauréats de l'enseignement secondaire général et pédagogique formés selon les nouveaux programmes sont améliorées à partir de 2016-2017 à travers le renforcement du système
<b>Outputs</b>	- Les outils clés pour définir le cadre institutionnel et financier de la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique sont disponibles.
	- Les conditions de travail et d'apprentissage sont améliorées dans 4 écoles de référence et au BEPES.
	- Les outils et les supports pédagogiques pour réaliser et accompagner la réforme sont conçus, validés et disponibles.
	- Les ressources humaines nécessaires à la préparation, réalisation et accompagnement de la réforme sont formées et accompagnées.
	- Appuis ponctuels aux institutions publiques (ISGE, BEPES) (gestion du reliquat du projet APIP et AIE).
<b>Année couverte par le rapport</b>	2015

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

## 1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2015
		Années précédentes	Année 2015		
<b>Total</b>	7 068 350,61	2014 : 986 297,72 2013 : 385 833,24 2012 : 400 042,35 2011 : 201 164,63	1 212 587,00	3 882 425,09	45 %
<b>Output 1</b>	165 000	2014 : 23 134,62 2013 : 35 103,53 2012 : 27 189,20 2011 : 137,41	26 243,87	53 191,37	68 %
<b>Output 2</b>	2 443 300	2014 : 110 774,46 2013 : 15 785,76 2012 : 22 211,17 2011 : 18 364,78	12 087,79	179 223,96	7 %
<b>Output 3</b>	1 046 650	2014 : 228 407,46 2013 : 51 080,40 2012 : 0,00 2011 : 0,00	366 549,52	646 037,38	62 %
<b>Output 4</b>	1 417 600	2014 : 310 931,24 2013 : 21 613,82 2012 : 301,66 2011 : 84,78	554 731,76	529 936,74	63 %
<b>Output 5</b>	68 350,61	2014 : 49 001,37 2013 : 2 392,21 2012 : 0,00 2011 : 0,00	11 111,99	5 845,04	91 %

## 1.3 Auto-évaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	<b>B</b>

Le projet FIE porte toujours sur les orientations du PSDEF, sur la loi portant organisation de l'enseignement de base et secondaire, et sur les scénarios techniques. Les orientations prises par le projet garantissent la constitution d'une base solide pour la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique sous condition que la situation politique, économique, budgétaire et sécuritaire se normalise en 2016.

Le projet FIE répond également bien aux objectifs de développement durable : *By 2030, ensure that all girls and boys complete free, equitable and quality primary and secondary education leading to relevant and effective learning outcomes (SDG 4.1)*

Le projet répond à un besoin très concret : être prêt pour la rentrée 2016-2017 et graduellement asseoir la réforme jusqu'en 2020 (dans le prolongement de l'enseignement fondamental). Son approche qui promeut le principe d'équité et la Pédagogie de l'Intégration, se focalise sur les compétences à développer (pertinence) (à travers l'installation des ressources d'apprentissages variées et à travers des situations d'intégration complexes et contextualisées), et met l'accent sur la professionnalisation des enseignants du primaire (qualité). La réussite de la réforme de l'enseignement fondamental dépend, dans une large mesure, de la qualité des enseignants, car ils sont la principale source de connaissances et de compétences. La validation sur le terrain des outils pédagogiques déjà conçus démontre que la gestion de la qualité des interactions enseignant-élève reste l'un des facteurs les plus importants dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement/de l'apprentissage, en particulier dans les contextes où les ressources d'apprentissage et de formation des enseignants sont limités.

Malgré sa pertinence et son potentiel, la réforme reste très fragile : une bonne articulation entre les différents niveaux du système éducatif (fondamental - secondaire – enseignement supérieur), une coordination renforcée des approches et des expertises, ainsi qu'une gestion active et centralisée des différentes réformes en cours sont quelques conditions indispensables pour évoluer vers un système éducatif performant.

Une vision globale sur l'ensemble du système éducatif reste à renforcer.

### 1.3.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	<b>B</b>

L'année 2015 est, grosso modo, caractérisée par 3 périodes : la période préélectorale (1/1 – 30/4); la période électorale (1/5 – 31/8) et la période postélectorale (1/9 - 31/12).

Une certaine cohérence et efficacité ont été maintenues dans l'exécution en cours d'année, mais, à mesure que le temps passe, il devient de plus en plus difficile de respecter le chronogramme et de mobiliser l'ensemble des acteurs techniques autour de ce projet de réforme dans les délais prévus. Ce qui continue de manquer est une feuille

de route globale pour la mise en œuvre de la réforme. Un chronogramme global est disponible au niveau projet/BEPES, mais il n'inclut pas l'ensemble des composantes (cadre légal et administratif, répartition des sections sur le territoire national, politique d'orientation, gestion de la double cohorte, formation des enseignants en poste, distribution des supports pédagogiques, acquisition des manuels scolaires, plan de communication, etc.) – qui dépassent le mandat du projet.

Il semble clair que la capacité du MEERSRS, de la DGBP et du BEPES pour préparer et gérer la réforme est fragmentaire. Si le projet était à refaire, une analyse contextuelle plus approfondie et une réflexion sur une logique d'intervention (plus) appropriée seraient nécessaires. Ces actions auraient comme objectif d'optimiser le rôle des différents services du MEERSRS dans la préparation et la gestion de la réforme (en adéquation avec les capacités quantitatives et qualitatives réelles des services du Ministère et non sur base d'un organigramme ou décret/ordonnance portant organisation des structures du MEBS.

L'accent du projet porté sur le renforcement des capacités des structures techniques du Ministère qui ont la responsabilité de la préparation de la réforme de l'enseignement secondaire reste pertinent. Il pourrait cependant être hypothéqué par le fait que ces initiatives n'aboutiront pas facilement à des structures plus performantes si les activités de renforcement des compétences ne sont pas accompagnées d'une politique de recrutement et de gestion des ressources humaines (basées sur des missions et des profils).

### 1.3.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	<b>C</b>

Les outputs 1 et 2 (déjà affaiblis) seront définitivement suspendus début 2016 en faveur des outputs 3 et 4. Cette décision est logique dans une optique de cibler les activités essentielles à la réforme, mais démontre également le manque d'une approche globale suffisante de la réforme (plusieurs composantes). La réforme risque de perdre en efficacité si l'ensemble des composantes n'est pas mis en place simultanément. Les investissements déjà faits ne sont pas perdus à 100 %, mais sont quand même sous-exploités et pourraient être gérés d'une manière efficiente.

Les outputs pour les résultats 3 et 4 seront plus que vraisemblablement livrés, mais avec un certain retard. Des mesures correctives pour remédier aux retards observés et pour confronter les défis de la généralisation seront proposées début 2016.

### 1.3.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	<b>B</b>

Pour l'instant la durabilité potentielle des résultats de la réforme est très fragile. Le projet s'inscrit dans une démarche qui s'étale sur un horizon de plusieurs années jusqu'à 2020 et son approche est basée sur l'hypothèse de 3 programmes de coopération consécutifs et d'une évolution vers une approche « Programme Éducation ». Si une suite logique au projet n'était plus envisageable, la stratégie du projet et les activités en cours pourraient être mises en cause. Il n'est pas certain que le Ministère soit capable de mettre en œuvre la suite de la réforme sans appuis financiers externes.



L'introduction de la réforme et sa durabilité financière/économique restent délicates, à moins que n'interviennent des changements majeurs au niveau économique et budgétaire. Les contraintes - en quelques mots - sont les suivantes : les priorités et les budgets nationaux en 2016-2020 ; les engagements des Partenaires Financiers en 2016-2020 ; l'engagement de la Belgique en 2016-2020.

Même si la situation actuelle ne permet qu'un optimisme relatif, il y a un rayon d'espoir : la préparation de la réforme et la conception des planifications détaillées des apprentissages s'appuient sur les manuels scolaires existants et sur des nouveaux programmes / référentiels performants. Ces outils et les planifications détaillées ne remplacent pas les manuels scolaires, mais complètent les manuels existants pour permettre que la période de transition puisse se dérouler de manière efficace. Un changement de manuels basé sur les planifications détaillées peut se faire (graduellement et selon les priorités et les moyens du Gouvernement) après la phase de validation sur le terrain.

Notons cependant que par « l'explosion » des écoles communales, les besoins en manuels scolaires restent importants.

## 1.4 Conclusions

- **Conclusion 1 :**

Malgré les conditions de travail de plus en plus contraignantes, le projet a réussi à continuer d'accompagner les activités de conception et de formation en cours. Certes les activités de conception pour l'année 3 et 4 ont pris du retard, mais moyennant une prolongation de la période d'exécution du projet (dans le cadre de la convention spécifique en vigueur), ce retard est encore remédiable. Grâce à l'engagement des concepteurs du BEPES et de la DGBP d'une part, et la flexibilité et la disponibilité des experts du BIEF d'autre part, le projet a pu organiser les activités de formation des formateurs, de formation des enseignants et la validation technique des outils pédagogiques de la première année secondaire générale et pédagogique de la première année sur le terrain comme prévu.

- **Conclusion 2 :**

La situation politique actuelle ne permet pas d'être optimiste. Les perspectives économiques et budgétaires à court et à moyen terme ne sont pas bonnes. Le projet cible les activités essentielles à la réforme. Il s'attache à prioriser le processus de renforcement de compétences des concepteurs (pour éviter la régression des compétences non stabilisées) ; finaliser le cycle de conception en cours (pour avoir un travail complet) ; initier la validation sur le terrain (pour d'en tirer des leçons avant la généralisation); et accompagner la préparation de la généralisation (formation des enseignants et impression des outils pédagogiques au bénéfice des enseignants et des élèves). Le volet infrastructure semble moins prioritaire dans cette optique (par rapport à l'objectif spécifique du projet, même en dehors des considérations de la « suspension »). Les activités sous l'output 1 et 2 ne sont plus poursuivies dans le cadre du projet actuel. Les budgets libérés permettent ainsi de financer la formation des enseignants en 2016, en prévision de la généralisation. Mais si un financement externe n'était pas envisageable à partir de 2017, il n'y aurait que peu de

garanties d'une mise en application effective de la réforme après la première année. Si l'on souhaite que la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique soit menée à terme, il serait par conséquent nécessaire de prendre assez tôt une option de définition d'une suite à ce projet.

• **Conclusion 3 :**


En dépit de l'engagement des concepteurs et des conseillers pédagogiques du BEPES et de la DGBP, le projet de réforme nécessite une gestion proactive à un niveau de coordination supérieur à la DGBP, associant les différents Directions (Générales) et Bureaux concernés par la réforme. Les années passées ont démontré que la volonté des différents services du Ministère de s'engager dans la réforme de l'enseignement secondaire n'est pas encore suffisamment explicite. La conception d'une feuille de route (unique) pour les différentes directions générales pour la mise en œuvre de la réforme et la création d'un secrétariat exécutif des réformes (facilitant le travail de la commission pour la gestion de la feuille de route) semblent deux conditions pour la réussite de la réforme.

• **Conclusion 4 :**

Sur le plan institutionnel, certains dossiers restent de première urgence, notamment :

- L'identification des ressources humaines pour les nouvelles disciplines ;
- L'identification des écoles secondaires en charge de l'année scolaire 2016-2017 ;
- La répartition et le nombre de sections sur le territoire national ;
- L'identification des enseignants en poste et leur formation (surtout pour les nouvelles disciplines et la nouvelle section Sciences Sociales et Humaines) ;
- L'orientation des lauréats de l'enseignement fondamental ;
- La gestion de la double cohorte en 2016 ;
- Les mécanismes de passage, d'évaluation et de certification ;
- L'identification des manuels scolaires prioritaires.

Ces réponses constituent des éléments clefs pour une gestion efficace de la réforme. Les réponses auront également un impact sur la réalisation des outputs et de l'outcome.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
<b>Directeur d'Intervention<sup>2</sup></b>	 <b>Gert Janssens</b> <b>Délégué à la cogestion</b>

<sup>2</sup> 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 résultats<sup>3</sup>

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

L'année 2015 était principalement marquée par les événements qui ont tourné autour de la période électorale : les agitations sociopolitiques suite à la candidature du président de la République candidat à un nouveau mandat, une tentative de coup d'état au mois de mai, la détérioration de la situation sécuritaire dans la période postélectorale (répression, fusillades et banditisme), des actes de rébellion en septembre (attaques de casernes militaires), des tensions politiques internationales clairement perceptibles liées à la réinvestiture du président de la République pour un troisième mandat contesté, et la suspension temporaire (et dans certains cas définitive) des aides, des budgets de coopération et des projets/programmes.

L'année 2015 était également marquée par l'adoption d'une attitude prudentielle au sujet des programmes et activités dans le cadre de la coopération bilatérale en cours et la réorientation, la suspension ou dans certains cas la clôture des projets/programmes de coopération bilatérale.

Il est évident que la situation actuelle au Burundi a demandé beaucoup d'énergie, de flexibilité, de diplomatie et de concertation interne et externe pour, malgré la situation, assurer la Mission de la coopération bilatérale et continuer l'appui au peuple burundais. De leur côté, les services partenaires du Ministère de l'EERSR - le BEPES et la DGBP en particulier - ont continué de s'impliquer au maximum dans les activités de conception d'outils pédagogiques et de formation des enseignants afin d'éviter d'hypothéquer la préparation de la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique destinée aux futures générations.

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

Suite aux élections de 2015, des changements institutionnels importants ont été opérés.

Le secteur de l'Éducation a été réorganisé autour d'un seul Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement Supérieur, et de la Recherche Scientifique, intégrant le Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation (MEBSEMFP) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

Le nouvel organigramme n'a pas encore été présenté.

Il est important de signaler que les réformes du système éducatif burundais en cours ont des répercussions sur l'organisation et le fonctionnement du système éducatif. Jusqu'à présent, le système éducatif a continué à fonctionner avec beaucoup de conflits institutionnels et de chevauchements de missions entre les différents services, des cadres organiques datés qui ne répondent plus aux principales missions du secteur, des lignes hiérarchiques faibles, peu opérationnels et devant être révisés.

---

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

### 2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Les actions principales du projet s'inscrivent dans un cadre et un chronogramme plus global, notamment la réforme de l'enseignement fondamental et post fondamental secondaire général et pédagogique et la professionnalisation du corps enseignant.

En s'inscrivant dans les grandes orientations du Gouvernement et du PSDEF, le projet contribue à la réalisation des priorités nationales et a exécuté - jusqu'au mois d'octobre 2015 - ses activités selon les principes de la cogestion : le MEESRS est maître d'ouvrage de l'intervention, tandis que la Belgique apporte un soutien technique et financier.

Suite à la décision de M. le Vice-premier Ministre et Ministre de la Coopération au Développement (lettre du 21 mai 2015) et l'adoption d'une attitude prudentielle au sujet des programmes et activités dans le cadre de la coopération bilatérale en cours, les modalités d'exécution ont été révisées.

La Belgique a confirmé que les programmes dans le secteur de l'Éducation ne sont pas suspendus. Seuls les appuis institutionnels au Ministère et aux autres échelons et institutions publics dans le secteur sont suspendus. Les Structures Mixtes de Concertation Locale (SMCL) sont également suspendues jusqu'à nouvel ordre. Afin de pouvoir continuer à exécuter les programmes au bénéfice de la population et de garantir le maintien de la circulation de l'information entre les parties impliquées, des Comités de Concertation Techniques (CCT) remplaceront les Structures Mixtes de Concertation Locale (SMCL)

La gestion budgétaire a été basculée en régie et tous les nouveaux engagements sont lancés en régie, selon la législation belge des marchés publics. Étant donné les contraintes administratives et juridiques applicables, les engagements déjà en cours sont cependant liquidés selon leur modalité initiale.

La fonction de Directeur d'Intervention et son rôle initial de co-gestionnaire est remplacé par la fonction de Référent Technique. L'interlocuteur technique est le garant du dialogue technique avec les structures du MEESRS.

L'ancrage au BEPES et à la DGBP reste pertinent. Néanmoins, la préparation et la mise en œuvre d'une réforme dépassent le mandat de la DGBP et nécessitent une gestion proactive à un niveau de coordination supérieur à la DGBP, associant les différents Directions (Générales) et Bureaux concernés par la réforme. Les années passées ont démontré que la volonté des différents services du Ministère de s'engager dans la réforme de l'enseignement secondaire n'est pas encore toujours explicite. La coordination et l'harmonisation des pratiques/politiques et de différents instruments méritent toute l'attention des acteurs impliqués.

Le pilotage des réformes est un enjeu majeur pour atteindre les résultats éducatifs escomptés. Toutefois, il n'existe pas encore d'instance opérationnelle qui suit et accompagne les réformes, une sorte d'unité de dynamisation du Ministère, de redevabilité et de réorientation des stratégies, si nécessaire. Également, l'information sur les étapes franchies ainsi que sur l'impact des réformes n'est pas disponible sous forme synthétique et dans les temps requis pour permettre un suivi stratégique.

Une réflexion sur les actions à envisager pour la poursuite de la mise en œuvre de la réforme est urgente pour la bonne réussite de la réforme et l'atteinte de l'outcome (tout en dissociant les responsabilités à prendre par le Ministère de l'EESRS, et les éventuels apports de la coopération belge à travers le Programme de Coopération).

La motivation d'une telle réflexion est liée au fait que les activités du projet se termineront au plus tard en juin 2017 et la contribution du projet se limite prioritairement :

- Au renforcement des compétences des ressources humaines nécessaires à la préparation, la réalisation et l'accompagnement de la réforme ;
- À la conception des supports pédagogiques pour réaliser et accompagner la réforme.

#### **Quelques questions d'orientation :**

- Les conseillers pédagogiques du BEPES (les concepteurs) seront-ils en mesure d'accompagner la mise en œuvre de la réforme de façon autonome, ou restera-t-il des compétences acquises à consolider ?
- Le Ministère de l'EBSEM-FPA disposera-t-il des budgets nécessaires après 2016 pour l'impression des supports pédagogiques (investissement d'impression et investissement de renouvellement des productions) ?
- À partir de la rentrée 2017, les PTF assureront-ils un appui technique et financier à la mise en œuvre de la réforme en général et pour l'impression des supports pédagogiques en particulier ?
- À partir de la rentrée scolaire 2016, quelles sont les conditions à mettre en place pour la bonne réussite de la réforme et l'atteinte de l'outcome ?

### **2.1.4 Contexte HARMO**

Vu que les réformes engagées au niveau des différents ordres d'enseignement sont interdépendantes, elles appellent une réflexion sur les articulations suivantes :

- L'articulation entre les orientations, les programmes et les approches de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire général et pédagogique.
- L'articulation entre les orientations, les programmes et les approches de l'enseignement fondamental et ceux de l'enseignement technique et professionnel.
- L'articulation entre les orientations, les programmes et les approches de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur ou la prise en compte par l'enseignement supérieur des événements liés à l'introduction de la réforme du fondamental.
- L'articulation entre les orientations pour la formation initiale des enseignants et le plan de formation continue.

Comme déjà mentionné dans le rapport des résultats 2014, une vision globale et à long terme pour la formation initiale et continue pour l'ensemble du secteur reste indispensable pour assurer une cohérence d'ensemble forte entre l'appui à l'élaboration des programmes et des manuels de cycle 4 de l'enseignement fondamental, l'appui à l'élaboration des programmes de l'enseignement secondaire général et pédagogique, la réforme BMD au sein de l'Enseignement Supérieur, le déploiement d'un plan de formation continue, l'acquisition de manuels scolaires, le renforcement de l'encadrement pédagogique, ou encore l'évaluation des acquis des élèves.

Dans le cadre ses activités, le projet FIE a promu - avec des degrés de succès variables - la collaboration en synergie avec les partenaires suivants :

- Sur la formation des enseignants du secondaire : UNESCO - IICBA - CapEFA ;
- Sur la réforme de l'enseignement fondamental : UNICEF - CIEP ;
- Sur l'axe qualité des réformes : BAS-FCE.

## 2.2 Performance de l'outcome



### 2.2.1 Progrès des indicateurs

<b>Outcome</b> : Les compétences (professionnelles) des futurs lauréats de l'enseignement secondaire général et pédagogique formés selon les nouveaux programmes sont améliorées à partir de 2016-2017 à travers le renforcement du système.					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
<p><b>L'outcome ne pourra être mesuré qu'après le projet.</b></p> <p>Une Note explicative (Voir PV SMCL_7 du 08 décembre 2014) présente les résultats à atteindre d'ici août 2016 en collaboration avec la DGBP et le BEPES sur base des hypothèses définies dans les ateliers d'échange du 7-8 mai 2014 et dans le document de vision d'orientation du curriculum de l'enseignement post fondamental général et pédagogique.</p> <p>Les orientations prises par le Ministère de l'EBSEMFPA et la stratégie du projet garantissent la constitution d'une base solide pour la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique.</p> <p>À court terme, la contribution du projet actuel se limitera à la conception des supports pédagogiques pour réaliser et accompagner la réforme (voir résultat 3) et le renforcement des compétences des ressources humaines nécessaires à la préparation, la réalisation et l'accompagnement de la réforme (voir résultat 4).</p> <p>À moyen et long terme, la stratégie du projet cible la qualité technique et un processus de changement réaliste et durable. Les activités s'inscrivent dans un processus et un souhait de changement et visent un transfert de qualité au retour sur les lieux du travail.</p> <p>Les différentes actions du projet constituent un ensemble indivisible et cohérent. Elles représentent des bonnes pratiques confirmées. Pour véhiculer les changements envisagés, avoir un impact sur les apprentissages scolaires des élèves, les pratiques professionnelles des enseignants, le transfert des acquis de la formation au retour sur les lieux du travail, il y a un vecteur : la Pédagogie de l'Intégration (PI), une approche curriculaire, didactique et pédagogique.</p>					

## 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

La probabilité que l'objectif spécifique contribue aux objectifs sectoriels et l'impact de l'intervention sont toujours garantis, mais à condition que la situation politique et budgétaire permettent d'engager et de soutenir la réforme.

Étant donné que les actions du projet visent à renforcer les compétences des conseillers pédagogiques du BEPES dans la conception et la rédaction de référentiels et de supports pédagogiques et, étant donné que les premiers lauréats de l'enseignement fondamental passeront au secondaire en septembre 2016, l'accent est plutôt sur la deuxième partie de la formulation de l'outcome (le renforcement du système) dans l'objectif d'assurer la préparation de la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique.

Les premiers étudiants qui ont bénéficié des nouveaux programmes termineront le deuxième cycle de l'enseignement secondaire général en juillet 2019. Les premiers enseignants qui ont bénéficié des nouveaux programmes entreront en fonction à partir de septembre 2020. Les indicateurs ne sont alors pas adaptés à une visibilité à court et moyen terme.

## 2.2.3 Impact potentiel

Comment peut-on assurer que la réforme engagée produise le changement attendu ?

La réponse est de pouvoir :

- garantir l'adhésion de tous les acteurs au changement ;
- faire évoluer les représentations des encadreurs et des enseignants ;
- faire évoluer les pratiques professionnelles de ceux-ci ; et
- assurer le transfert des compétences acquises sur le terrain.

L'adhésion à la réforme de tous les acteurs est une condition essentielle, mais non suffisante. Il faudrait veiller au changement des représentations et des pratiques professionnelles. Aussi faudrait-il faire évoluer, chez l'enseignant, sa manière de voir et d'envisager un apprentissage de qualité (de la cumulation à l'intégration des apprentissages) et de l'évaluation des acquis (de la restitution des apprentissages pour répondre à une tâche simple à la mobilisation des ressources pour résoudre une situation complexe).

La réforme et les changements attendus, pourraient-ils échouer ? Certainement oui, puisque toute formation qui ne produit pas le changement attendu sur le terrain est une formation qui échoue. Former des enseignants et ne pas constater des améliorations significatives dans les compétences professionnelles et les résultats scolaires de leurs élèves est un échec.

La situation actuelle au Burundi est préoccupante dans son ensemble et alarmante pour la réforme engagée. Le projet s'inscrit dans une démarche qui s'étale sur un horizon de plusieurs années jusqu'à 2020 et son approche est basée sur l'hypothèse de 3 programmes de coopération consécutifs et d'une évolution vers une approche « Programme Éducation ».

Dans cette optique, la contribution du projet actuel à la réforme se limite principalement au renforcement des compétences des acteurs du BEPES et de l'Inspection, et à la

préparation des supports pédagogiques pour cette réforme. Si une suite logique au projet n'était plus envisageable, la stratégie du projet et les activités en cours seraient mises en cause. Il est incertain que le Ministère soit capable de mettre en œuvre la réforme sans appuis financiers externes.

Au cas où il n'y aurait plus de Programme de Coopération, il serait impératif d'initier une réflexion approfondie sur les orientations et les actions prioritaires du projet sachant que :

- Si le projet s'engageait à continuer et conclure le processus de conception pour l'ensemble des sections de l'enseignement secondaire général et pédagogique, il n'y aurait pas de garantie de mise en application de la réforme (en raison de manque de budget pour l'impression et la formation des enseignants).
- Si le projet s'engageait à assurer la généralisation pour la première année (multiplication des outils pédagogiques et formation des enseignants de la première année), il n'y aurait pas de garantie pour la mise en application de la réforme de la deuxième à la quatrième année (en raison de manque de budgets pour l'impression et la formation des enseignants).

Dans ces deux cas, il faut considérer le travail accompli comme un « investissement ». Les acquis au niveau de renforcement de compétences ne seront pas perdus, mais en tout cas sous-exploités et risquent de régresser assez vite.



## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 1</b> : Les outils clés pour définir le cadre institutionnel et financier de la réforme de l'Enseignement Secondaire Général et Pédagogique sont disponibles.					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Document de vision finalisé et validé	0 %	95 %	95 %	100 %	100 %
Référentiel de métier finalisé et disponible (1)	0 %	95 %	95 %	100 %	100 %
Référentiels de compétences finalisé et disponible (5)	0 %	80 %	90 %	100 %	100 %
Référentiels de formation finalisé et disponible (5)	0 %	80 %	90 %	100 %	100 %
Référentiels d'évaluation finalisé et disponible (5)	0%	80 %	90 %	100 %	100 %
<p><b>Commentaire</b> : Valeur de la Baseline :</p> <p>Les cadres curriculaires pour le secondaire général et pédagogique ne sont plus en phase avec la nouvelle structure et les nouveaux programmes de l'enseignement fondamental. Le processus consiste en la mise en place de deux cadres curriculaires, l'un pour le secondaire général et l'autre pour le secondaire pédagogique.</p> <p>Le premier prévoit, dans chaque discipline et dans chaque section, une définition de compétences terminales pour l'enseignement secondaire général ainsi qu'un référentiel d'évaluation et un référentiel de formation.</p> <p>Le deuxième prévoit de mettre sur pied un ensemble constitué par un référentiel de métier, un référentiel de compétences, un référentiel d'évaluation et un référentiel de formation pour l'enseignement secondaire pédagogique.</p> <p>L'élaboration de ces référentiels se réalise par les cadres de la DGBP et les conseillers du BEPES. Elle est menée selon les principes de la pédagogie de l'intégration. La pédagogie de l'intégration s'inscrit clairement dans une visée de professionnalisation des enseignants.</p>					

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>4</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1° Saisir les réformes du système éducatif qui sont en cours et en projet pour assurer leur cohérence avec la réforme de la formation initiale des enseignants		X		
2° Contribuer à une étude financière dans l'objectif d'analyser la composition des coûts et des allocations budgétaires liées aux différents scénarios de la formation initiale des enseignants et à la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique et dans l'objectif d'actualiser la simulation financière du PSDEF.				
3° Appuyer l'opérationnalisation du cadre directeur de la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique.			X	
4° Communiquer les transformations du système éducatif liées à la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique aux différents groupes cibles concernés à travers le renforcement des compétences des structures du Ministère ayant l'enseignement secondaire général et pédagogique dans leur attribution.	activité suspendue			

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

#### En ce qui concerne le cadre légal et financier :

Étant donné que :

- les représentants de la CTB ont rappelé aux représentants du MEBSEMFPFA les opportunités prévues dans le cadre du résultat 1 du projet FIE, notamment un appui à l'élaboration des textes techniques pour le cadre légal et financier de la réforme (PV SMCL\_3 p. 8 et PV SMCL\_5 p. 6) ;
- aucun appui potentiel du projet n'a été sollicité jusqu'à présent ;
- des prévisions budgétaires pour la conception des textes réglementaires ont été inscrites dans la planification financière du BAS/FCE ;
- Une requête officielle est adressée au Pôle de Dakar pour solliciter un appui technique pour de la révision du modèle de simulation et l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel (PV GSE 13.08.2014),

Les membres de la SMCL (SMCL\_7 du 08 décembre 2014) avaient donné leur accord de réallouer les budgets disponibles sur les lignes A\_01\_01 et A\_01\_02 aux activités de renforcement des capacités en général et pour les activités de communication et les activités du BEPES (atelier média, atelier maintenance et gestion du parc informatique, gestion de l'information, de la documentation et de l'archivage) en particulier.

Les modifications proposées ont été opérationnalisées à travers la Séance extraordinaire de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) par consultation écrite du 15 juin 2015.

<sup>4</sup> 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.

### **En ce qui concerne le cadre directeur de la réforme :**

Voir 2.5 performance de l'output 3.

### **En ce qui concerne la communication :**

Le Burundi se trouve devant une réforme majeure pour l'enseignement secondaire général et pédagogique. Toute réforme doit être accompagnée d'une stratégie de communication pour lui donner le maximum de chances de bien et rapidement se mettre en place. Les instruments de conscientisation classique et unilatérale se sont révélés peu efficaces.

Pour une bonne réussite de la réforme, des activités de sensibilisation et de communication seront indispensables. Les outils de communication devront aborder les questions et les inquiétudes qui sont vivement présentes dans la société notamment :

- Les éléments clés de la réforme, sa justification et ses opportunités ;
- La nouvelle structure de l'enseignement secondaire général et pédagogique ;
- L'approche par compétence, la pédagogie de l'intégration et leur impact sur l'organisation de l'année scolaire ;
- La phase de validation des outils pédagogiques dans 11 écoles pilotes pendant 4 années consécutives.

À ce sujet, il est important d'informer l'ensemble des acteurs, des bénéficiaires et la société civile sur les transformations du système éducatif, en particulier sur les aspects suivants :

- Les finalités de l'enseignement fondamental et les missions de l'enseignant de l'enseignement fondamental ;
- La mission de l'enseignement fondamental et post-fondamental, les changements de pratiques, et des modalités d'évaluation ;
- La visibilité des réformes auprès de la société civile afin de contribuer à la valorisation des différents parcours d'apprentissages.

Le projet - en collaboration avec la Cellule Communication au MEEERS (avant : MEBSEMFPFA) - a mobilisé le service « Communication » de la CTB pour renforcer les compétences en communication des points focaux communication dans les structures du Ministère, notamment les compétences d'analyse des besoins en communication, d'élaboration d'un plan opérationnel de communication, et de conception d'un ensemble d'outils de communication pour la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique et peut-être même au niveau global.

Une première Mission de Renforcement des compétences des points focaux communication des services du MEBSEMFPFA a eu lieu le 16 au 25 février 2015. L'intervention visait à élaborer et opérationnaliser un plan de communication sur la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique en 3 étapes :

- Etape 1 : Formation (participative, sur base d'exercices et d'exemples concrets)
- Etape 2 : Élaboration de la stratégie de communication (sur base participative)
- Etape 3 : Élaboration du plan de communication et du plan de suivi

Sur base de la stratégie, un plan opérationnel sera établi et accompagnera toutes les phases de la réforme de l'enseignement post-fondamental.

Le dossier n'a plus évolué après la phase 1 malgré plusieurs prises de contact avec la Cellule Communication et la bonne volonté des cadres du Ministère.

Suite au positionnement belge pendant la période (pré)-électorale, les instructions y relatives, et suite aux mesures décidées par la Belgique dans le cadre du dialogue politique (art. 96), les activités de renforcement des compétences en communication - considérées un appui institutionnel direct délicat - sont provisoirement mises en suspension.

## 2.4 Performance de l'output 2

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 2 : Les conditions de travail et d'apprentissage sont améliorées dans 4 écoles de référence et au BEPES.</b>					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la <i>Baseline</i></b>	<b>Valeur année N-1</b>	<b>Valeur année N</b>	<b>Cible année N</b>	<b>Cible finale</b>
Degré de réalisation : Nombres de salles de classe réhabilitées :	0	0	0	0	100 % (63)
Degré de réalisation : Nombre de bureaux réhabilités :	0	0	0	0	100 %
Degré d'extension : nombre de salles de classe construites et équipées	0	0	0	0	(17) *
Degré d'extension : nombre de m2 récupérés et équipés ; ratio m2/conseiller	0	0	0	0	**
Degré de réalisation des travaux supplémentaires (cuisine, réfectoire, électricité, eau, biogaz, accès internet)	0	0	0	0	***
<p><b>Commentaire :</b></p> <p>* 4 salles didactiques, 3 salles de professeurs, 10 salles de classe.</p> <p>** À détailler après la récupération de la rangée A/B</p> <p>*** À détailler</p>					

## 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>5</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1° Documenter le dispositif actuel des écoles, constater les besoins et choisir selon des critères objectifs les 4 écoles qui bénéficieront de l'appui du projet (activité terminée)				
2° Préparer les études techniques et assurer le suivi des travaux de réhabilitation - EE - APS - APD - DAO - Suivi et réception provisoire - Inventaire et Plan d'Action pour l'assainissement et la gestion des déchets et résidus des produits de labo dans les écoles secondaires				X
3° Réhabiliter les 4 écoles à section pédagogique ciblées - Réhabiliter et équiper les salles de classe existantes. - Construire et équiper des salles de classe supplémentaires. - Réhabiliter les cuisines et les réfectoires. - Mettre en état l'approvisionnement en eau et le réseau électrique. - Installer un système Biogaz (optionnel). - Équiper les écoles pour rendre opérationnel le système de la gestion d'information, de la documentation, de l'archivage.	Activité abandonnée			
4° Réhabiliter et équiper les locaux du BEPES. - Mettre en état et rendre opérationnel le réseau informatique. - Mettre en état et rendre opérationnel l'atelier médias. - Équiper le BEPES pour rendre opérationnel le système de la gestion d'information, de la documentation, de l'archivage.	Activité abandonnée			

## 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Étant donné que les études techniques et la conception des DAO par le prestataire AC - RPA ont pris un retard critique en 2014 et en vue des budgets disponibles, les membres de la SMCL (dans la séance ordinaire du 08 décembre 2014) :

- avaient validé l'option de prioriser la réhabilitation du site du BEPES et des sites de Kanyinya et de Bubanza dans un premier temps ;
- avaient accepté - à l'issue de la validation des DAO par les autorités compétentes et dans le respect des procédures marchés publics en vigueur - de lancer le marché sur base des dimensionnements actuels des projets de réhabilitation pour ces 3 sites ;
- avaient accepté de faire en parallèle des études supplémentaires afin d'assurer une réhabilitation complète de ces 3 sites.

<sup>5</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Les DAO et les compléments d'information pour les 3 sites concernés ont été fournis par le bureau d'études au mois de juillet et d'août 2015.

L'ATI Infrastructure et la direction du projet ont opté pour finaliser les dossiers au mois d'octobre 2015 suite à la demande de ne prendre de nouveaux engagements pendant la période électorale (Voir note de service du 05 juin 2015 : adaptations opérationnelles sur le programme bilatéral belge mis en œuvre par la CTB au Burundi).

Finalement, il a été décidé de ne plus exécuter les travaux de réhabilitation des lycées de Bubanza et de Kanyinya, et des locaux du BEPES dans le cadre du projet actuel. L'arbitrage est fait sur base d'une stratégie globale à court et à moyen terme pour assurer le bon déroulement de la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique. Le projet FIE s'inscrit dans une démarche qui s'étale sur un horizon de plusieurs années jusqu'à 2020 et son approche est basée sur l'hypothèse de 3 programmes de coopération consécutifs et d'une évolution vers une approche « Programme Éducation ».

Dans son analyse le projet FIE a priorisé le processus de renforcement de compétences des concepteurs (pour éviter la régression des compétences non stabilisées) ; de finaliser le cycle de conception en cours (pour avoir un travail complet) ; d'initier la validation sur le terrain (pour d'en tirer des leçons avant la généralisation); et d'accompagner la préparation de la généralisation (formation des enseignants et impression des outils pédagogiques au bénéfice des enseignants et des élèves).

Le volet infrastructure semble moins prioritaire dans cette optique (par rapport à l'objectif spécifique du projet, même en dehors des considérations de la « suspension »).

Les études techniques déjà réalisées dans le cadre du projet FIE pour les 5 sites ciblés pourraient être récupérées dans un prochain Programme de Coopération. Cette décision permet de s'assurer qu'il y aura suffisamment de budget en 2016 et 2017 pour la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique (formation des enseignants en poste et reproduction et distribution des supports pédagogiques).

Cette analyse donnera lieu à une modification budgétaire en Q1 2016. Elle portera sur un réajustement de la proportion « études » et « suivi » pour le contrat BDI\_607 et sur la réallocation budgétaire au profit des résultats 3 et 4.

Cette analyse sera conditionnée par l'accès aux données spécifiques et détaillées sur l'enseignement secondaire général et pédagogique (voir demande SMCL\_7 du 08 décembre 2014 : liste des écoles et sections).

## 2.5 Performance de l'output 3

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 3</b> : Les outils et les supports pédagogiques pour réaliser et accompagner la réforme sont conçus, validés et disponibles.					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Valeur année N-1</b>	<b>Valeur année N</b>	<b>Cible année N</b>	<b>Cible finale</b>
Planifications détaillées pour la première année conçues, validées et disponibles	0	50%	75%	75%	100%
Cahiers de situations pour la première année conçus, validés et disponibles	0	50%	75%	75%	100%
Planifications détaillées pour la deuxième année conçues	0	0	70%	75%	100%
Cahiers de situations pour la deuxième année conçus	0	0	70%	75%	100%
Planifications détaillées pour la troisième année conçues	0	0	0%	50%	100%
Cahiers de situations pour la troisième année conçus	0	0	0%	50%	100%
Planifications détaillées (Guides) pour la quatrième année conçues	0	0	0%	25%	100%
Cahiers de situations pour la quatrième année conçus	0	0	0%	25%	100%
Nombre de structures/écoles et enseignants/élèves dotées en référentiel/guide/cahier pour la première année en 2016-2017	0	0	0	0	950 *
Degré de couverture scolaire (enseignement public et communal)	0	0	0	0	100%
<p><b>Commentaire :</b></p> <p>* À vérifier et à confirmer.</p> <p>En ce qui concerne les valeurs baseline, les conseillers pédagogiques du BEPES ont constaté pendant les visites de terrain que il n'y pas (ou un nombre insuffisant) de programmes d'études, de guides du maître, de manuels d'élèves, de matériels didactiques, et de supports pédagogiques dans les écoles secondaires.</p> <p>Le projet cherche à atteindre que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes d'études sont validés et disponibles en nombre suffisant dans les écoles secondaires (et appliqués).</li> <li>• Les guides du maître (planifications détaillées) sont validés et disponibles en nombre suffisant dans les écoles secondaires (et utilisés).</li> <li>• Les cahiers de situations sont validés et disponibles en nombre suffisant dans les écoles secondaires (et utilisés).</li> <li>• Les cahiers de supports sont validés et disponibles en nombre suffisant dans les écoles secondaires (et utilisés).</li> </ul> <p><b>75%</b> = conception et préexpérimentation achevées, outils pas encore validés sur le terrain, ni imprimés  <b>100 %</b> = conception et pré-expérimentation achevée, outils validés sur le terrain, imprimés et disponibles dans les écoles</p>					



## 2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>6</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1° Inventorier les ressources pédagogiques des 4 centres et compléter les ressources existantes.		X		
2° Opérationnaliser les référentiels de formation et d'évaluation des différentes sections de l'enseignement secondaire général et pédagogique. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir, préexpérimenter et valider les planifications détaillées par discipline, par année et par section.</li> <li>- Concevoir, préexpérimenter et valider les cahiers de situations pour l'élève par section</li> <li>- Concevoir, préexpérimenter et valider les modules de formation pour les enseignants</li> </ul>			X	
3° Reproduire et diffuser les référentiels et les supports pédagogiques nouvellement conçus. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprimer et rendre disponible dans les écoles secondaires le document de vision et d'orientation du curriculum de l'enseignement secondaire post-fondamental général et pédagogique.</li> <li>- Imprimer et rendre disponible dans les écoles secondaires les différents référentiels de l'enseignement secondaire post-fondamental général et pédagogique.</li> <li>- Imprimer et rendre disponible dans les écoles secondaires les Planifications Détaillées de l'enseignement secondaire post-fondamental général et pédagogique.</li> <li>- Imprimer et rendre disponible dans les écoles secondaires les Cahiers de Situations de l'enseignement secondaire post-fondamental général et pédagogique.</li> </ul>		Q3_2016		
4° Renforcer les compétences des personnes responsables pour la gestion de l'information, de la documentation, de l'archivage dans les 4 écoles à section pédagogique et au BEPES. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier un gestionnaire et un système simple de gestion des ressources pédagogiques pour chaque centre ciblé.</li> <li>- Former les gestionnaires au système de gestion sélectionné.</li> </ul>	Activité abandonnée			

## 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

### Stratégie (pour rappel) :

Suite à la récente réforme de l'enseignement fondamental, dans le cadre de son passage à 9 ans, et encadré par la loi du 10 septembre 2013 relative à l'organisation de l'enseignement de base et secondaire le Burundi vit aujourd'hui une phase de réforme de l'enseignement secondaire, tant au niveau des différentes sections de l'enseignement secondaire général que de la section pédagogique.

<sup>6</sup> 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.

Le processus d'actualisation des programmes d'apprentissage se déroule en quatre étapes :

- **Etape 1 : Document de Vision et d'Orientation**

Le document de vision précise le cadre dans lequel s'inscrivent ces réformes, ainsi que les caractéristiques auxquelles elles doivent répondre.

- **Etape 2 : Référentiels de métier, de compétences, de formation et d'évaluation**

La deuxième étape du processus consiste en la mise en place de deux cadres curriculaires, l'un pour le secondaire général et l'autre pour le secondaire pédagogique.

Le premier prévoit, dans chaque discipline et dans chaque section, une définition de compétences terminales pour l'enseignement secondaire général ainsi qu'un référentiel d'évaluation et un référentiel de formation.

Le deuxième prévoit de mettre sur pied un ensemble constitué d'un référentiel de métier, d'un référentiel de compétences, d'un référentiel de formation et d'un référentiel d'évaluation pour l'enseignement secondaire pédagogique.

L'élaboration de ces référentiels est réalisée par les cadres de la DGBP et les conseillers du BEPES. Elle est menée selon les principes de la pédagogie de l'intégration. La pédagogie de l'intégration favorise clairement la visée de professionnalisation des enseignants.

- **Etape 3 : Supports pédagogiques**

Que ce soit pour l'enseignement secondaire général ou pour l'enseignement secondaire pédagogique, une position réaliste à propos des supports pédagogiques est d'une importance primordiale : changer les manuels scolaires est nécessaire à terme, dans un contexte où tant la connaissance que les courants pédagogiques continuent à évoluer. Toutefois, c'est une opération coûteuse qu'il convient d'accompagner de manière progressive, tant pour des raisons pédagogiques que pour des raisons budgétaires.

Ces supports pédagogiques sont conçus par les conseillers du BEPES moyennant un processus de renforcement de compétences en collaboration avec le Bureau d'Ingénierie en Education et en Formation (BIEF).

- **Etape 4 : Manuels scolaires (après-projet)**

Les marchés d'acquisition de manuels scolaires devraient s'appuyer sur les référentiels et les planifications détaillées, qui constituent le cadre de référence et les spécifications techniques pour les marchés et les commandes.

#### **Bilan :**

- **Document de Vision et d'Orientation**

Une version finale du Document de Vision a été validée par le Conseil des Ministres les 13 et 14 novembre 2013. La préface a été signée par Son Excellence Mme la Ministre Rose Gahiru en octobre 2014. Des réajustements minimes restent à faire dans le Document avant sa généralisation.

## - **Référentiels de métier, de compétences, de formation et d'évaluation**

Un référentiel de métier, de compétences, de formation et d'évaluation est disponible pour la section pédagogique.

Un référentiel de compétences, de formation et d'évaluation est disponible pour les différentes disciplines de l'enseignement secondaire général.

Ils seront graduellement validés sur le terrain à partir de l'année scolaire 2015-2016.

Les compétences n'ont pas encore été formulées pour les disciplines de TICE et de l'entrepreneuriat dans l'enseignement secondaire et pédagogique. Les référentiels de formation et d'évaluation ne sont pas encore disponibles pour ces deux disciplines.

Les compétences n'ont pas encore été formulées pour les disciplines de sociologie, de droit et de philosophie dans l'enseignement secondaire général. Les référentiels de formation et d'évaluation ne sont pas encore disponibles pour ces trois disciplines.

La raison principale de la non-réalisation de ces référentiels est le manque de ressources humaines qualifiées dans ces domaines au BEPES. Le nombre de conseillers identifié pour entamer ce travail est insuffisant pour l'instant et risque de conduire le processus à l'échec sans intervention urgente des décideurs dans ces domaines particuliers.

## - **Supports pédagogiques**

Les supports pédagogiques de la première année et de la deuxième année sont pratiquement achevés pour les différentes disciplines (à l'exception des disciplines d'Économie, TICE, Entrepreneuriat, Technologie et Formation Professionnelle et Maîtrise de la Langue d'Enseignement). Un plan de rattrapage a été conçu par la DGBP et le BEPES au mois de décembre 2015 pour remédier à cette situation. L'ensemble des productions pour l'année 2 devrait être achevé le 31 mars 2016 au plus tard.

## **Observations :**

L'impératif du MEBSEMFPFA est d'être prêt, dès la rentrée de septembre 2016, pour la première cohorte d'élèves (de la réforme) qui va sortir de l'enseignement fondamental (en même temps que la dernière cohorte d'élèves du premier cycle de l'enseignement secondaire actuel). Les préparatifs pour la rentrée (marchés d'impression, dispositif de formation) risquent de prendre des retards non remédiables à cause du manque d'informations clefs à fournir par le MEESRS : la liste des écoles secondaires existantes (et futures) (2<sup>ième</sup> cycle) et la répartition des sections (en particulier la section pédagogique et la section Sciences Sociales et Humaines). Si l'information n'était pas disponible début 2016, la seule option pour le projet serait d'arrêter unilatéralement un nombre réaliste d'enseignants à former et un nombre d'exemplaires des outils pédagogique à publier. Cette approche risque cependant de passer à côté des besoins réels du système éducatif.

Les troubles sociopolitiques et la situation sécuritaire ont eu un impact sur le rythme de travail des conseillers du BEPES. Il leur était impossible de respecter le chronogramme initial. Le projet a également dû revoir le chronogramme des missions, la fréquence des missions et la présence des experts sur place. Afin d'éviter d'hypothéquer une suite éventuelle aux activités en général et l'atteinte des résultats en particulier, un dispositif temporaire d'appui à distance par des experts du BIEF a été créé, en complément des missions en présentielles. Il était impossible de provisoirement suspendre les activités

de renforcement de compétences, d'accompagnement, de conception et de formation pendant la période juillet-décembre 2015 sans compromettre le processus en cours et les délais prévus.

De ce point de vue, il a été convenu de :

- Continuer l'appui technique aux concepteurs par des Missions en « présentiel » et « à distance » afin de stabiliser les processus de conception en cours pour assurer un résultat de qualité ;
- passer à des Accords d'Exécution pour une plus grande appropriation et gestion du processus en cours par la DGBP et le BEPES.

Les échéances pour l'année 3 et 4 seront actualisées début 2016 dans l'objectif d'arrêter un chronogramme réaliste par rapport au contexte actuel (tenant compte de l'évaluation sécuritaire, de la situation politique, et des décisions prises par la Belgique dans le cadre de la coopération bilatérale).

### **Chronogramme indicatif pour 2016**

- Conception et préexpérimentation Année 3 (3 paliers)

Échéances A3 – palier 1 :

- Présentation des productions aux experts : 04/03/2016
- Feedback Régularisation : 11/03/2016
- Présentation des documents finaux : 18/03/2016

Échéances A3 – palier 2 :

- Présentation des productions aux experts : 29/04/2016
- Feedback Régularisation : 06/05/2016
- Présentation des documents finaux : 13/05/2016

Échéances A3 – palier 3 :

- Présentation des productions aux experts : 24/07/2016
- Feedback Régularisation : 01/07/2016
- Présentation des documents finaux : 08/07/2016

- Conception et préexpérimentation Année 4 – (3 paliers)

Échéances A4 – palier 1 :

- Présentation des productions aux experts : 30/09/2016
- Feedback Régularisation : 07/10/2016
- Présentation des documents finaux : 14/10/2016

Échéances A4 – palier 2 :

- Présentation des productions aux experts : 04/11/2016
- Feedback Régularisation : 11/11/2016
- Présentation des documents finaux : 18/11/2016

Échéances A4 – palier 3 :

- Présentation des productions aux experts : 09/12/2016
- Feedback Régularisation : 16/12/2016
- Présentation des documents finaux : 23/12/2016

### **La gestion de l'information, de la documentation, de l'archivage (GIDA)**

Cette activité est fortement liée aux projets de réhabilitation. La décision de ne pas exécuter les travaux de réhabilitation dans le cadre du projet actuel, a implicitement contraint le projet à abandonner cette activité malgré son importance.

## 2.6 Performance de l'output 4

### 2.6.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 4</b> : Les ressources humaines nécessaires à la préparation, réalisation et accompagnement de la réforme sont formées et accompagnées.					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Valeur année N-1</b>	<b>Valeur année N</b>	<b>Cible année N</b>	<b>Cible finale</b>
Nombre de Conseillers formés au BEPES (et au niveau central)	0	101	131	95	95
Nombre d'Inspecteurs formés (au niveau central)	0	0	23	30	30
Nombre de directions scolaires formées (enseignement public)	0	0	11	30	950 *
Nombre d'enseignants formés (enseignement public et communal)	0	0	350	300	7000 *
Degré de couverture scolaire (enseignement public et communal)	0	0	1%	5%	100%
<p><b>Commentaire :</b></p> <p>* À vérifier et à confirmer.</p> <p>Le nombre d'inspecteurs formés est de 23 (en fonction du nombre de disciplines). Les inspecteurs ont été identifiés sur la base de leur domaine de compétence disciplinaire et font partie d'un binôme de formateurs (1 conseiller pédagogique - 1 inspecteur). Dans le cas où il n'y a pas d'inspecteur pour la discipline, le binôme se compose de 2 conseillers pédagogiques.</p> <p>Pour une gestion efficace, le nombre d'écoles participant à la validation sur le terrain est de 11 (au lieu de 30). Une école n'a pas accepté de participer au pilotage des nouveaux programmes. Ces écoles ont été identifiées par les services du Ministère de l'EERSRS sur la base des critères préétablis : urbain/rural, performant/moyen-faible, public/communal, infrastructure TIC ou pas, nombre de sections organisées. Le pool de 11 écoles présente un échantillon équilibré et représentatif pour préparer la généralisation.</p>					

## 2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>7</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<p>1° Les compétences des concepteurs des curricula sont renforcées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les concepteurs sont formés et appuyés dans la définition des profils de sortie et des compétences terminales à développer et à évaluer chez les élèves.</li> <li>- Les concepteurs sont formés et appuyés dans la production des situations d'intégration (développant et évaluant les compétences définies) et dans l'élaboration des grilles de correction des productions complexes des élèves.</li> <li>- Les concepteurs sont formés et appuyés dans la préexpérimentation des outils produits auprès d'échantillons d'élèves et de professeurs exerçants.</li> <li>- Les concepteurs sont formés et appuyés dans l'amélioration des outils en fonction des informations recueillies sur le terrain.</li> <li>- Les concepteurs sont formés et appuyés à utiliser les logiciels libres sur les ordinateurs du BEPES.</li> </ul>		X		
<p>2° Les concepteurs sont accompagnés pendant l'élaboration des supports pédagogiques et des modules de formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les concepteurs sont formés et appuyés au niveau disciplinaire et pluridisciplinaire</li> <li>- Les concepteurs sont formés et appuyés dans l'identification des guides et des manuels scolaires</li> <li>- Les concepteurs sont formés et appuyés dans la conception des guides pédagogiques (guides d'intégration) et des cahiers de situations</li> <li>- Les conseillers de l'atelier Médias sont formés et appuyés à produire des supports audiovisuels</li> </ul>		X		
<p>3° Les compétences des concepteurs/inspecteurs/encadreurs en formation sont renforcées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les concepteurs et les inspecteurs sont formés et appuyés à préparer, animer et évaluer une formation.</li> <li>- Les concepteurs et les inspecteurs sont formés et appuyés à assurer le suivi de la validation des outils sur le terrain et de la mise en œuvre de la réforme.</li> </ul>		X		
<p>4° Les acteurs principaux sont formés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acteurs provinciaux/communaux sont formés et appuyés à encadrer, accompagner, animer des groupes d'enseignants, et à recueillir et communiquer des informations sur la validation des outils sur le terrain.</li> <li>- Les acteurs provinciaux/communaux et les directions d'école ont bénéficié d'une formation visant la compétence d'assurer un suivi de la réforme dans les classes (encadrer, accompagner, animer des groupes d'enseignants, et à recueillir et communiquer des informations sur la validation des outils sur le terrain).</li> </ul>		X		

<sup>7</sup> 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.

<p>5° Les enseignants sont formés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enseignants de l'enseignement secondaire général et pédagogique ont bénéficié d'une formation de 5 jours développant la compétence de gérer un module d'intégration, de préparer une leçon en servant des outils pédagogiques produits, d'évaluer les acquis des élèves en termes de compétences et de remédier aux difficultés rencontrées par les élèves.</li> <li>- Les enseignants de l'enseignement secondaire général et pédagogique ont bénéficié d'un appui pédagogique avant et après chaque module d'intégration</li> </ul>		X		
<p>6° Élaborer des propositions pour une meilleure capitalisation et pérennisation des acquis au profit de la formation continue. (Activités intégrées dans les activités 3.2 et 4.1.)</p>		Q1_2017		

### 2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Respectant les principes d'intervention du DTF, notamment le renforcement des capacités locales et l'approche participative, le projet FIE appuie la DGBP et le BEPES dans la préparation de la réforme engagée par le Ministère de l'EESRS. Concrètement, l'approche vise à :

- Impliquer un maximum d'acteurs dans la démarche de la réforme. Cette implication peut prendre différentes formes : sensibilisation, formation, validation, coproduction, etc.
- Respecter la progressivité dans la réforme : proposer des changements réels, articulés à l'existant, mais graduels pour permettre une bonne appropriation par les acteurs, et en particulier par les enseignants.
- Promouvoir la proximité avec la classe et les enseignants, en vue de recueillir leurs avis à propos des outils de la réforme, pour qu'ils soient des utilisateurs créatifs de ces outils. Ce recueil devra accompagner la production de ces outils afin de permettre des régulations en temps opportun.

Pour assurer la réussite de la réforme tant technique que politique, il est envisagé :

- Dès le départ un pilotage opérationnel en même temps que le pilotage politique.
- Très tôt une formation des inspecteurs.
- Dès le début du processus un accompagnement dans les classes pour confronter les productions au terrain de la classe.

L'intervention vise d'abord à renforcer les compétences disciplinaires spécialisées, les compétences pluridisciplinaires de la conception, les compétences en formation et en encadrement. En 2015, il s'agissait notamment de la formation des formateurs et de la formation des enseignants-validateurs en prévision de la validation des outils sur le terrain à partir de septembre 2015. Cette activité a eu lieu du 10 août au 11 septembre 2015 :

- Formation des Formateurs : 10 – 28 août  
(57 inspecteurs et conseillers pédagogiques)
- Semaine de battement : 31 août – 4 septembre
- Formation des Enseignants-Validateurs : 7-11 septembre  
(246 participants)

Pour les nouvelles disciplines :



- Formation des Enseignants-Validateurs : 23 août – 11 septembre (123 participants)

Depuis septembre 2015, les outils pédagogiques pour l'enseignement secondaire général et pédagogique sont validés sur le terrain : les enseignants et les directions formés aux mois d'août et de septembre pilotent les planifications détaillées et les cahiers de situations. Les concepteurs effectuent des visites d'accompagnement pendant la période de l'installation des ressources et pendant la semaine d'intégrations. Les observations et recommandations sont systématiquement intégrées dans la version finale des planifications détaillées et des cahiers de situations en préparation de la généralisation en septembre 2016.

### **Observations sur le Pilotage septembre – décembre 2015**

- Engagement positif des directions et des enseignants-validateurs ;
- Impact positif des visites d'accompagnement sur l'exploitation des Planifications Détaillées et la passation des situations d'intégration ;
- Gestion non standardisée du calendrier scolaire ayant un impact sur l'organisation de la semaine d'intégration et de la période de révision et d'examens ;
- Importance de donner une suite aux réactions du terrain (questionnaire, entretiens, observations en classe) sur la validation des outils dans les 11 écoles ;
- Importance de l'intégration des observations et des leçons tirées dans les productions finales et en vue de la gestion du pilotage pendant le deuxième et troisième trimestre ;
- Besoin observé en accompagnement des enseignants au niveau d'installation des ressources (période des apprentissages).

### **Recommandations suite au Pilotage septembre – décembre 2015**

- Nécessité d'un suivi et d'un accompagnement soutenus des enseignants lors de la mise en œuvre des planifications détaillées et de faire évoluer les pratiques de classe ;
- Déterminer, au plus tôt et en dehors de la période d'examen, la semaine d'intégration, en avisant les écoles et les professeurs ;
- La régulation des outils, sur la base de l'exploitation des informations collectées lors des descentes sur le terrain, doit être faite systématiquement par les concepteurs ;
- Les initiatives individuelles favorisant l'appropriation de la Réforme doivent être encouragées et valorisées, sous réserve d'être validées par qui de droit, pour éviter les dérives ;
- Les observations et les leçons tirées de cette première période doivent être capitalisées en vue de la gestion du pilotage pendant le deuxième et troisième trimestre.
- Il reste à analyser comment on peut faire évoluer l'adhésion des acteurs impliqués dans la réforme de même que la participation des inspecteurs à l'accompagnement et au suivi des acteurs de terrain.

Sur le plan technique les activités de formation, de renforcement de compétences et de validation sur le terrain avancent bien, mais elles risquent d'être hypothéquées par :

- Le manque de ressources humaines qualifiées dans les nouveaux domaines/nouvelles disciplines au BEPES. Le nombre de conseillers identifié pour entamer ce travail reste insuffisant pour l'instant et on risque de conduire le processus à l'échec sans intervention urgente des décideurs dans ces domaines particuliers.
- L'arrivée non contrôlée et non planifiée de nouveaux concepteurs au cours du processus dans les ateliers avec des effectifs déjà pléthoriques. Ces pratiques de placement et de mise à disposition ne sont pas en phase avec le processus en cours et ne font pas preuve d'une vision ou d'une politique stabilisée. Il n'apparaît aucune relation entre la présence d'une discipline dans les programmes scolaires, sa charge horaire et le nombre de conseillers affectés à la discipline.

Il est également urgent de formuler des réponses sur des questions organisationnelles pour que le projet puisse faire une simulation et une planification réalistes (voir 3.2 questions clefs). Les dossiers à traiter de première urgence sont :

- L'identification des écoles secondaires pour l'année scolaire 2016-2017 ;
- La répartition et le nombre de sections sur le territoire ;
- L'identification des enseignants en poste et leur formation (surtout pour les nouvelles disciplines et la nouvelle section Sciences Sociales et Humaines) ;
- L'orientation des lauréats de l'enseignement fondamental ;
- La gestion de la double cohorte en 2016 ;
- Les mécanismes de passage, d'évaluation et de certification.

## 2.7 Performance de l'output 5

### 2.7.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 5</b> : Des institutions publiques (ISGE, BEPES) établissent une meilleure opérationnalité à travers un parc informatique performant et un meilleur accès à l'information à travers une connexion internet (gestion du reliquat du projet APIP et AIE).					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Salle multimédia et connexion internet réalisée à l'ISGE	0	1	1	1	1
Parc informatique actuel du BEPES mis en état et agrandi, connexion internet installée et mise en réseau des ordinateurs réalisée	6/20	40/40	53/40	40/40	40/40

### 2.7.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>8</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1° Acquisition et installation d'une salle multimédia à l'ISGE		X		
2° Acquisition du matériel informatique et mise en réseau du BEPES		X		

### 2.7.3 Analyse des progrès réalisés

#### APPUI PONCTUEL aux INSTITUTIONS PUBLIQUES (reliquat projet APIP)

Les membres de la SMCL (SMCL\_3 du 5 mars 2013) ont accordé la permission pour un transfert du reliquat APIP au projet FIE et pour son affectation à la requête d'informatisation.

Cette intervention a pour objet de fournir, installer, et mettre en service des équipements informatiques et bureautiques afin d'installer une bibliothèque multimédia à l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises (ISGE) à Bujumbura.

<sup>8</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

La salle multimédia a été installée en février 2014. Les installations comprennent 16 mini-pc, une imprimante, le mobilier, une protection électrique et l'accès à l'internet. Elles sont opérationnelles depuis le mois de mars 2014. Une installation visioconférence a été ajoutée aux installations en juillet 2014 pour permettre à la Direction de l'ISGE de communiquer avec ses partenaires à l'étranger de manière efficace.

Un contrat d'abonnement institutionnel d'une année aux Services et au Site « Scholarvox International » a été conclu entre l'ISGE et l'entreprise « Cyberlibris » en novembre 2014. Cyberlibris est une société spécialisée dans la digitalisation de connaissances et leur diffusion via Internet. Le contrat était conclu pour servir les membres de l'ISGE, étudiants et corps professoral, sur la base d'un effectif prévisionnel de 50 utilisateurs.

En 2015 une dernière composante a été réalisée à l'ISGE : l'installation d'un système serveur NAS pour back-up.

En 2016 une mise à jour des installations et le remplacement des batteries de la protection électrique sont prévus.

#### **APPUI PONCTUEL aux INSTITUTIONS PUBLIQUES (reliquat projet AIE)**

Suite à la décision de la SMCL de clôture du projet « Appui institutionnel au Ministère de l'Éducation nationale et de la recherche scientifique » (AIE BDI 07 04 411), le reliquat de ce projet a été affecté d'un commun accord entre la partie Burundaise et la partie Belge au projet FIE (voir EL du 16.01.2014 et du 17.02.2014 ; l'avenant à la CMO du 18.02.2014 ; la communication du 18.03.2014).

Ce budget est affecté au BEPES dans l'objectif de financer les besoins en équipement et en formation en informatique. Cet appui permettra au BEPES de faciliter le travail des conseillers pédagogiques dans l'élaboration des référentiels et les supports pédagogiques.

20 ordinateurs portables ont été mis à la disposition des Conseillers Pédagogiques du BEPES depuis le mois de juin 2014. 13 ordinateurs supplémentaires sont disponibles depuis le mois de mai 2015. 20 ordinateurs desktop du parc existant ont été réinstallés et sont fonctionnels depuis 2014.

Le réseau WIRELESS est opérationnel, mais la bande passante et le débit de l'abonnement actuel restent insuffisants pour alimenter les recherches documentaires sur l'internet pour l'ensemble des ordinateurs branchés. La connexion du site à Kigobe à la fibre optique - initialement prévu par le projet AFTP pour rendre le réseau plus performant - n'est plus poursuivie pour l'instant suite aux décisions prises par la Belgique dans le cadre des mesures prudentielles. Le projet de mise en réseau et de la gestion de l'information est également affecté par la décision de ne pas poursuivre la réhabilitation des locaux du BEPES jusqu'à nouvel ordre.

## 2.8 Thèmes transversaux

### 2.8.1 Genre

Pas d'actions particulières en 2015.

Il est néanmoins important de signaler que l'approche pédagogique retenue (notamment la Pédagogie de l'Intégration) cherche à articuler pertinence, qualité et équité. L'équité s'interroge sur les problématiques liées à la répartition des bénéfices des apprentissages entre les élèves : à quels élèves l'apprentissage profite, à quels élèves la situation d'apprentissage convient, et si l'effort de l'enseignant est réparti de manière équilibrée entre les élèves.

### 2.8.2 Environnement

Pas d'actions particulières en 2015.

Dans le cadre des mesures prudentielles décidées par la Belgique en octobre 2015, il a été décidé de ne pas exécuter les travaux de réhabilitation. Les dossiers des études techniques seront encore finalisés pourraient être récupérés dans un prochain Programme de Coopération ou exécutés par le Ministère de l'EERSR avec un autre financement externe.

Les recommandations environnementales intégrées dans le CSC pour le marché BDI\_607 visaient à atteindre un équilibre entre environnement intérieur, environnement extérieur, écogestion et développement social lors des mesures et moyens mis en œuvre pour réaliser et utiliser un bâtiment, de sa conception jusqu'à la fin de sa vie. Le bâtiment devait, si possible par des moyens simples, solides et appropriés, protéger le milieu (environnement extérieur), assurer le confort et la santé des occupants (environnement intérieur), permettre de maîtriser les coûts d'opération et maintenance, réduire la consommation d'énergie et de ressources ainsi que la production de gaz à effet de serre, de déchets et de pollutions diverses.

9 actions cibles étaient identifiées :

- Cible 1 : Favoriser l'intégration harmonieuse du projet dans son environnement
- Cible 2 : Choisir des matériaux et des procédés respectueux de l'environnement et promouvoir des technologies propres
- Cible 3 : Réaliser des chantiers propres et promouvoir la gestion des déchets pendant l'exploitation des bâtiments
- Cible 4 : Améliorer la qualité de l'environnement intérieur des bâtiments
- Cible 5 : Garantir aux usagers du bâtiment un environnement intérieur leur offrant les meilleures conditions sanitaires
- Cible 6 : Maîtriser la demande et les besoins énergétiques globaux du bâtiment et promouvoir les sources d'énergie renouvelables
- Cible 7 : Gérer les ressources en eau utilisée dans le bâtiment et réduire la consommation d'eau potable
- Cible 8 : Développer des pratiques d'entretien et de maintenance durables (approche en coût global)
- Cible 9 : Accorder une place importante à la concertation des utilisateurs et des usagers, en particulier les femmes, et les sensibiliser sur la protection de l'environnement et au changement climatique

Les actions à mener en 2015 pour l'assainissement et la gestion des déchets et résidus des produits de labo dans les écoles secondaires au Burundi n'ont pas eu de suite. Il s'agissait notamment :

- Du rassemblement des produits à détruire à Bujumbura ;
- De la destruction des produits par incinération ;
- L'établissement d'inventaires matériel.

La réalité n'a pas changé et les écoles ciblées sont encore « demandeurs » pour une intervention dans leur établissement. À cause des agitations sociopolitiques et les mesures prudentielles décidées de la Belgique, le dossier de la gestion des déchets et résidus des produits de labo dans les écoles secondaires a disparu de la mémoire des conseillers de l'atelier Chimie. Ce dossier mérite d'être soulevé à nouveau à l'occasion de la promotion des filières scientifiques dans l'enseignement secondaire général et pédagogique, une orientation inscrite dans le Plan Sectoriel de Développement de l'Éducation et de la Formation (PSDEF).

## 2.9 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	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Statut
Instabilité sociale et politique	rédaction DTF	DEV	High	High	Very High Risk	Pré-Screening 22.06.2015			Fait	En cours
						Screening 17.08.2015 et 18.11.2015			Fait	
						Mesures Prudentielles 06.10.2015			Suspension R1/R2	
Instabilité de leadership au sein du Ministère	rédaction DTF	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Point d'attention :				En cours
						Nouvel organigramme MEESRS !				
						<i>(pas encore disponible)</i>				
Capacité du Ministère à mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires et à les conserver	rédaction DTF	OPS	Medium	High	High Risk	Demande de plan opérationnel de rattrapage 01.12.2015 – 31.03.2016 Dispositif de renforcement en RH	UGP DGBP	14.12.15		En cours
Procédures d'instauration au niveau de l'État rapides et efficaces (hyp.)	rédaction DTF	OPS	Medium	Medium	Medium Risk					Terminé
Les orientations du PSDEF ne sont pas respectées	rédaction DTF	OPS	Low	High	Medium Risk					Terminé
L'orientation "D7" ne répond pas aux attentes et aux exigences de l'enseignement fondamental	reformulation cadre logique	DEV	Low	High	Medium Risk					Terminé
Les textes réglementaires sur la formation initiale des enseignants ne sont pas disponibles à temps	reformulation cadre logique	OPS	High	Low	Medium Risk					Terminé

Le taux d'évaporation des diplômés "D7" est élevé	reformulation cadre logique	DEV	High	Medium	High Risk				Choix du MEBSEMFPFA : formation professionnalisante donnant accès à l'ES	Terminé
La capacité d'absorber les nouveaux diplômés à partir de 2016 et de 2020 est limitée	reformulation cadre logique	DEV	Medium	High	High Risk	Aspect gestion des flux : création EN			Choix du MEBSEMFPFA : création des EN pour une meilleure gestion des flux	Terminé
Le métier d'enseignant est perçu comme un métier "transitoire"	rédaction DTF	DEV	High	Medium	High Risk	Validation de l'approche professionnalisante.			Choix du MEBSEMFPFA : revalorisation par une formation professionnalisante	Terminé
						Conception des référentiels				
						Création des Ecoles Normales Spécialisées				
Les différents appuis des PTF ne sont pas suffisamment coordonnés par le MEBSEMFPFA	Plan 2013 Plan 2014 Plan 2015	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Intégration du MEBSEMFPFA et du MESRS en cours (MEESRS)				En cours
L'appropriation des outils (mise en application) est insuffisante	reformulation cadre logique	DEV	Low	High	Medium Risk	Concertation avec les utilisateurs			Processus de validation sur le terrain et sensibilisation des structures centrales et déconcentrées	En cours
						Concertation avec les décideurs pol.				
						Ateliers de sensibilisation				
Le volume des supports pédagogiques à concevoir est trop vaste par rapport au chronogramme souhaité	Plan 2013 Plan 2014 Plan 2015	OPS	Medium	High	High Risk	Élaboration des accords d'exécution Demande de plan opérationnel de rattrapage 01.12.2015 – 31.03.2016 Dispositif de renforcement en RH	UGP DGBP			En cours
La motivation, la stabilité et la disponibilité du personnel éducatif ne sont pas suffisamment garanties	reformulation cadre logique	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Amélioration des conditions de travail au BEPES (mise en état, accès internet, ...) Réflexion sur la politique RH			Marches Infrastructures et Appui institutionnel Direct abandonnés (mesures prudentielles)	Terminé



## 3 Pilotage et apprentissage

### 3.1 Réorientations stratégiques et opérationnelles

La décision de M. le Vice-premier Ministre et Ministre de la Coopération au Développement de réévaluer les programmes en cours pour favoriser les activités immédiatement bénéfiques à la population burundaise (lettre du 21 mai 2015) et l'adoption d'une attitude prudentielle au sujet des programmes et activités dans le cadre de la coopération bilatérale en cours ont amené le projet FIE à réorienter plusieurs activités.

#### Décisions prises pour la période 15 juin – 15 septembre 2015 :

La position principale du projet FIE était de stabiliser les acquis et les activités en cours pour une relance éventuelle ou pour une décision finale en septembre 2015.

Pendant cette période, le projet a :

- renvoyé les activités de renforcement des compétences en Communication à début octobre 2015 (Résultat 1).
- envisagé de finaliser les dossiers techniques infrastructures au mois de juillet 2015, de les présenter pour ANO au cours de mois août 2015, et de renvoyer la publication de l'Avis de Marché à fin septembre 2015 (Résultat 2).
- continué l'appui technique au BEPES (MEBSEMFPFA) pendant la période juin-octobre 2015 pour la conception des supports pédagogiques pour la deuxième année de l'enseignement secondaire général et pédagogique (par voie d'un accord d'exécution basé sur les résultats) (Résultat 3).
- organisé les activités de Formation des Formateurs et la Formation des Enseignants-Validateurs à partir de 10 août au 11 septembre 2015 (en vue de la préparation de l'année scolaire 2015-2016) (Résultat 4).
- installé des équipements à l'ISGE et au BEPES (atelier médias) en collaboration avec l'ATI NTIC.

#### Décisions prises et options proposées pour la période 15 septembre 2015 – 30 juin 2017 :

- **Pour le résultat 1 :**

Dès que la situation politique permet, relancer les activités de renforcement des compétences en communication et la mise en œuvre du Plan de Communication pour la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique en collaboration avec la Cellule Communication du Ministère de l'EESRS et le service Communication de la CTB à Bruxelles

#### Argumentation :

Cette activité est très importante (mais également très délicate) pour accompagner la réforme et bien informer la société, les écoles, les parents et les élèves de façon proactive et positive sur les opportunités de la réforme (pour éviter la situation que le Burundi a vécu pendant l'introduction de l'enseignement fondamental).

- **Pour les résultats 2, 3 et 4 :**

Pour les résultats 2, 3 et 4 l'arbitrage a été fait sur base d'une stratégie globale à court et à moyen terme pour assurer le bon déroulement de la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique.

Le projet FIE s'inscrit dans une démarche qui s'étale sur un horizon de plusieurs années jusqu'à 2020 et son approche est basée sur l'hypothèse de 3 programmes de coopération consécutifs et d'une évolution vers une approche « Programme Éducation ».

Dans cette optique, la contribution du projet actuel à la réforme se limite principalement au renforcement des compétences des acteurs du BEPES et de l'Inspection, et à la préparation des supports pédagogiques pour cette réforme.

Si une suite logique au projet n'était plus envisageable, la stratégie du projet et les activités en cours seraient mises en cause. Il est incertain que le Ministère de l'EESRS sera capable de mettre en œuvre la réforme sans appuis financiers externes.

Plusieurs scénarii sont envisageables, mais dépendront des priorités, des options retenues, et du positionnement politique. Quelque soit le scénario retenu, un financement externe autre que le projet FIE sera nécessaire pour financer la mise en œuvre de la réforme pendant la période 2017-2020.

De point de vue stratégique le plus cohérent est de continuer le processus de renforcement de compétences (pour éviter la régression des compétences non stabilisées) ; de finaliser le cycle de conception en cours (pour avoir un travail complet) ; d'initier la validation sur le terrain ; et de préparer la généralisation. Le volet infrastructure semble moins prioritaire dans cette optique.

Dans ce cas le projet FIE assurera :

- la finalisation du cycle de conception des outils pédagogiques pour les différentes sections de l'enseignement secondaire général et pédagogique ;
- la mise en page éditoriale des référentiels, planifications détaillées, et cahiers de situations pour les différentes sections de l'enseignement secondaire général et pédagogique (année 1) ;
- l'impression et livraison des référentiels, planifications détaillées, et cahiers de situations pour les différentes sections de l'enseignement secondaire général et pédagogique (année 1) ;
- la formation des enseignants des différentes sections de l'enseignement secondaire général et pédagogique (année 1) ;
- la formation des enseignants-validateurs pour la deuxième année (11 écoles) ;
- l'accompagnement de la mise en œuvre pendant la première année.
- La préparation de l'impression et de la formation des enseignants des différentes sections de l'enseignement secondaire général et pédagogique (année 2)

Le projet n'assurera plus :

- La réhabilitation des lycées de Bubanza et de Kanyinya.
- La réhabilitation des locaux existants du BEPES.

Si un financement externe n'était pas envisageable à partir de 2017, il n'y aurait pas de garantie de mise en application de la réforme après la première année (en raison de manque de budget pour l'impression et la formation des enseignants). Les activités suivantes sont concernées :

- Mise en page éditoriale des référentiels, planifications détaillées, et cahiers de situations pour les différentes sections de l'enseignement secondaire général et pédagogique.
- Impression et livraison des référentiels, planifications détaillées, et cahiers de situations pour les différentes sections de l'enseignement secondaire général et pédagogique (années 2 à 4).
- Formation des enseignants des différentes sections de l'enseignement secondaire général et pédagogique.
- Formation des enseignants-validateurs pour la troisième et quatrième année.

Dans ce cas, une concertation sur la faisabilité et la durabilité de la réforme s'impose.

- **Pour le résultat 5**

Il ne reste que quelques petites activités à financer pour l'ISGE, notamment l'installation du serveur et le remplacement éventuel des batteries de la protection électrique.

## 3.2 Questions clefs

- **La Répartition des sections au sein des écoles secondaires :**

- Combien d'établissements publics et privés seront autorisés d'organiser le cycle post-fondamental général et pédagogique?
- Combien de sections y aura-t-il de chacune des 5 sections proposées en 2016-2017?
- Comment les sections seront réparties sur le territoire national?
- Comment les sections seront réparties équitablement dans les différentes provinces/régions? Selon quels critères?
- Quels critères seront appliqués pour l'ouverture d'une section?
- Comment évoluer vers l'objectif du PSDEF (70% sciences – 30% autres) ?

- **L'Orientatation des élèves**

- Comment la double cohorte sera gérée en 2016-2017?
- Combien d'élèves seront orientés dans chacune des 5 sections en 2016-2017?
- Quels critères seront appliqués pour leur orientation ?

- **La certification des élèves et l'EXETAT**

- Il y aura-t-il un besoin de faire évoluer les épreuves de certification et de l'EXETAT?
- Quelles épreuves à présenter aux élèves des 11 écoles-validatrices en 2018 et 2019 (pédagogique)?
- Quelles épreuves à présenter aux élèves 2019 et 2020 (pédagogique)?

- **La communication sur la réforme**

Comment continuer le travail entamé par la cellule de communication en février 2015, notamment la conception d'une stratégie de communication et la conception d'un plan opérationnel de communication ?

- **La nomenclature et la création de la section Sciences Sociales et Humaines**

- Quelle sera l'appellation des différents niveaux / classes après le Fondamental ?
- Quelle sera la nomenclature officielle des sections ... des disciplines ... ?
- Comment procéder avec la création de la section SSH ?
- La formation initiale des enseignants de l'enseignement post-fondamental
  - Comment stabiliser l'approche par compétences dans les programmes de l'enseignement supérieur (ENS, IPA, UB)?
  - Comment créer des nouvelles filières de formation des enseignants pour les nouvelles disciplines introduites (TICE, entrepreneuriat, sciences sociales et humaines, didactiques, etc.)?
- La gestion de la réforme
  - Nécessité de concevoir une feuille de route (unique) pour les différentes directions générales pour la mise en œuvre de la réforme.
  - Nécessité de créer un secrétariat exécutif des réformes (facilitant le travail de la commission pour la gestion de la feuille de route)

### 3.3 Recommandations

Pour que la préparation de la réforme puisse se faire dans des conditions optimales, les actions suivantes sont recommandées pour l'année 2016 :

- Prolonger la période d'exécution du projet de 31 août 2016 au 30 juin 2017 ;
- Actualiser le cadre des résultats pour intégrer les réorientations stratégiques et opérationnelles ;
- Procéder à une modification budgétaire pour répondre aux options prises ;
- Assurer l'achèvement du processus de conception en collaboration avec les concepteurs du BEPES ;
- Assurer la formation des enseignants des différentes sections de l'enseignement secondaire général et pédagogique ;
- Veiller à la formation des directions scolaires pour animer et accompagner la réforme. Étant donné qu'en 2016 les budgets pour l'accompagnement administratif et pédagogique par les services centraux, provinciaux et communaux seront très limités, la seule option viable est de renforcer au maximum les capacités et les compétences des directions scolaires comme vecteur de la réforme ;
- Rappeler au Ministère de l'EESRS l'importance de veiller à l'identification et à la gestion des ressources humaines au BEPES en fonction de sa Mission et en fonction des besoins du système éducatif ;
- Rappeler au Ministère de l'EESRS de mettre à disposition du BEPES un nombre de ressources humaines suffisant ayant le potentiel de contribuer au processus de conception des référentiels et des supports pédagogiques pour les nouvelles disciplines ;

- Rappeler au MEESRS de créer le cadre légal et administratif de la réforme en impliquant les directions et les services concernés ;
- Préparer un chronogramme et une simulation pour la période 2016 - 2020 pour la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique ;
- Initier une réflexion sur les actions prioritaires et les besoins éventuels en appui technique et financier à partir de septembre 2017 pour la continuation de la réforme de l'enseignement secondaire général et pédagogique ;
- Initier une réflexion sur le comment stabiliser les options retenues (approche par les compétences et pédagogie de l'intégration) par le remplacement des manuels scolaires dans le secondaire général et pédagogique (en complément des planifications détaillées) ;
- Plaidoyer pour une réflexion plus globale sur les demandes et les approches de renforcement des compétences, la mission des services concernés et les politiques de gestion des ressources humaines par rapport aux décisions gouvernementales et par rapport aux réformes introduites.

### 3.4 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
L'exécution d'une intervention technique dans un contexte en cours d'évolution (réformes), avec des interventions et des appuis multiples, des options techniques non stabilisées, est très fragile.	DGD – CTB Partenaire
Des renforcements des compétences individuelles et collectives des agents du partenaire au niveau central sont précaires si les activités ne sont pas accompagnées par une (auto-)analyse organisationnelle, une politique de recrutement et de gestion des ressources humaines (basées sur des missions et des profils).	DGD – CTB Partenaire

## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

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

<b>2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
			C	
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
x	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>				
	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.		
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>				
	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.		

<b>3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		B		
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>				
	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 minimales 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.		
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>				
	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.		



<b>4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		B		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>				
	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.		
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>				
	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.		
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.		
x	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.		
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>				
	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.		
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>				
	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

N°	Décision	Période d'identification	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Statut
1	Approbation du Règlement d'Ordre Intérieure	mai-12	CS	SMCL				Fait	CLOSED
2	Approbation rapport annuel 2011	mai-12	DTF 5.2.1.1	SMCL				Fait	CLOSED
3	Approbation planification 2012	mai-12	DTF	SMCL				Fait	CLOSED
4	Révision planification opérationnelle et financière Q4 2012 - 2016	mai-12	SMCL_1	UGP	<i>Actualiser le Cadre Logique</i>	UGP		Fait	CLOSED
					<i>Actualiser la PLAN_OPS</i>	UGP	Q2_2015		
					<i>Actualiser le PLAN_FIN</i>	UGP	Q2_2015		
5	Approbation réallocation budgétaire Z_02_04	mai-12	SMCL_1	UGP			Q1_2014	Fait	CLOSED
6	Etudes et évaluation du coût réhabilitation BEPES	mai-12	SMCL_1	UGP	Estimation	ATI	Q1_2013	Fait	CLOSED
					Etude	UGP	Q2_2014		
7	Renvoi de l'Audit Financier à Q3 2013 et Q1 2015	mai-12	SMCL_1	UGP				Fait	CLOSED
8	Constitution d'un Comité Consultatif	mai-12	SMCL_1	UGP DGBP				Fait	CLOSED

9	Associer le secrétaire permanent à la SMCL et modifier le ROI à cet effet	oct-12	SMCL_2	UGP				Fait	CLOSED
10	Approbation planification opérationnelle et financière Q4 2012	oct-12	SMCL_2	SMCL				Fait	CLOSED
11	Limiter le champ d'intervention principal du projet FIE à la formation initiale des enseignants (de la 1ère à la 8ème année) de l'enseignement fondamental (en rapport avec les prévisions du PSDEF)	oct-12	SMCL_2	SMCL				Fait	CLOSED
12	Garder le nom actuel du projet	oct-12	SMCL_2	SMCL				Fait	CLOSED
13	Avis de non-objection sur les travaux de réhabilitation et de construction dans les écoles secondaires sous convention	oct-12	SMCL_2	SMCL				Fait	CLOSED
14	Validation rapport annuel 2012	mars-13	SMCL_3	SMCL				Fait	CLOSED
15	Validation de la planification opérationnelle et financière 2013	mars-13	SMCL_3	SMCL				Fait	CLOSED
16	Courrier au sujet d'un quota maximum d'élèves orientés dans les sections normales	mars-13	SMCL_3	UGP	Courrier à la commission d'orientation	DI		Il est trop tôt pour lancer ce courrier. Il faut réfléchir et clarifier les attentes. (voir rapport de suivi des décisions)	CLOSED

17	Constitution d'une Commission Technique pour analyser le cadre financier de la FI	mars-13	SMCL_3	UGP	<i>Echange SMCL_6 : cadre institutionnel</i>	UGP	Q1_2014	Fait	CLOSED
					<i>Contacteur GPE pour financement de l'étude</i>	AMB	Q1_2014	Fait (négatif)	
					Requête question enseignante pôle Dakar	UGP	Q3_2014	MEBSEMFPFA - CF	
18	Mobilisation de l'ATI TICE pour élaborer et chiffrer un plan d'action pour la réhabilitation de l'atelier média	mars-13	SMCL_3	UGP	<i>Dossier documentaire</i>	DELC	Q2_2013	Fait	CLOSED
					<i>Visite et état des lieux</i>	ATI	Q2_2013		
					<i>Proposition de Plan d'action</i>	ATI			
19	Validation du choix des 4 centres régionaux de référence	mars-13	SMCL_3	UGP				Fait	CLOSED
20	Approbation du principe de réallocation budgétaire de R1, R3 et R4 à R2 (sans hypothéquer l'exécution des autres résultats)	mars-13	SMCL_3	UGP				Fait	CLOSED
21	Approbation de la proposition de mobiliser une expertise externe pour renforcer les compétences du BEPES en conception de référentiels	mars-13	SMCL_3	UGP	<i>Élaboration des TDR</i>	CC		Fait	CLOSED
					<i>Élaboration d'un CSC</i>	DELC			
					<i>Avis de marché</i>	DELC			
22	Approbation de la proposition de mobiliser une expertise externe pour renforcer les compétences du BEPES en conception de supports pédagogiques	mars-13	SMCL_3	UGP	<i>Élaboration des TDR</i>	CC		Fait	CLOSED
					<i>Élaboration d'un CSC</i>	DELC		Fait	
					<i>Avis de marché</i>	DELC		Fait	
23	Dotation les sections normales des 4 centres en ressources pédagogiques (manuels et guides du primaire)	mars-13	SMCL_3	UGP				Fait	CLOSED
24	Conception des modules de formation en psychopédagogie pour la formation pédagogique accélérée	mars-13	SMCL_3	RESBDI UGP				Proposition intégrée dans le CSC pour le marché BDI_639 (supports pédagogiques).	CLOSED

25	Mobilisation de l'ATI GIDA pour élaborer et chiffrer un plan d'action pour la gestion des bibliothèques et les archives dans le 4 centres et éventuellement pour l'ensemble des écoles à section pédagogique	mars-13	SMCL_3	UGP	<i>Dossier documentaire</i>	DELC	Q2_2013	Fait	CLOSED
					<i>Visite et état des lieux</i>	ATI	Q2_2013	Fait en Q3 2013	
					<i>DOP - GIDA - Transversal</i>	PO		Fait	
					<i>Proposition de Plan d'action BEPES</i>	ATI	Q4_2013	Activité abandonnée (décision R2)	
					<i>Proposition de Plan d'action 4 centres</i>	ATI	Q1_2014	Activité abandonnée (décision R2)	
	<i>Proposition de Plan de classement</i>	ATI	Q4_2014	Activité abandonnée (décision R2)					
26	Proposition d'organiser des formations pour les enseignants en psychopédagogie sur la pratique de la classe	mars-13	SMCL_3	RESBDI UGP				Proposition intégrée dans le CSC pour le marché BDI_639 (supports pédagogiques)	CLOSED
27	Introduction du Guide de mise en œuvre des projets dans le cadre du programme bilatéral de coopération Burundi - Belgique	mars-13	SMCL_3	RESBDI				Fait	CLOSED
28	Transfert du reliquat APIP au projet FIE pour et affectation à la requête d'informatisation de l'ISGE	mars-13	SMCL_3	RESBDI CTB	<i>Avenant de DTF et Echange de Lettres</i>	PO		Fait	CLOSED
					<i>Modification budgétaire</i>	DELC			
					<i>Analyse des besoins et dossier technique</i>	ATI			
					<i>CSC et Avis de Marché</i>	DELC			
29	Accord pour les études techniques pour la réhabilitation des 4 centres de référence (priorité 1 et 2) et du BEPES	mai-12	SMCL_4	UGP	<i>Élaboration des TDR</i>	ATI		Fait	CLOSED
					<i>Élaboration d'un CSC</i>	DELC			
					<i>Avis de marché</i>	DELC			
30	Demande de chiffrer le coût pour la construction d'une clôture par l'approche chantier-école dans un/plusieurs centres	mai-12	SMCL_4	UGP				Fait	CLOSED
31	Demande de chiffrer le coût pour l'acquisition des matelas	mai-12	SMCL_4	UGP				Fait	CLOSED
32	Approbation et validation de la modification budgétaire version D1	mai-12	SMCL_4	UGP				Fait	CLOSED

33	Proposition de passer à l'opérationnalisation du cahier des charges des responsables scolaires	mai-12	SMCL_4	UGP			Aucun appui n'a été sollicité	CLOSED	
						MEB			
34	Transfert du reliquat AIE au projet FIE pour et affectation à la requête d'informatisation du BEPES	mars-13	SMCL_4	RESBDI CTB	<i>Avenant de DTF et Echange de Lettres</i>	DELC	Fait	CLOSED	
					<i>Modification budgétaire</i>	DELC			
					<i>Analyse des besoins et dossier technique</i>	ATI			
					<i>CSC et Avis de Marché</i>	DELC			
35	Approbation du passage en régie des fonds nécessaires au dossier "clôtures" afin de permettre un pilotage à Bubanza	oct-13	SMCL_5	UGP	<i>SMCL_6 : passage "on hold"</i>	DELC	activité annulée (contraintes budgétaires)	CLOSED	
					<i>Propositions du bureau d'étude</i>	UGP			
					<i>Intégration des clauses dans le DAO</i>	UGP			
36	Validation planification opérationnelle et financière 2014	oct-13	SMCL_5	SMCL			Fait	CLOSED	
37	Programmation de l'Audit Financier en début Q4	oct-13	SMCL_5	SMCL	<i>Actualisation POP 2014</i>	PO	Fait	CLOSED	
38	Programmation de l'évaluation mi-parcours en début Q4	oct-13	SMCL_5	SMCL	<i>Actualisation POP 2014</i>	PO	Fait	CLOSED	
39	Approbation d'un chronogramme pour l'élaboration et la validation du PIM	oct-13	SMCL_5	SMCL	<i>Élaboration un projet de PIM</i>	DELC	Q4_2013	Fait	CLOSED
					<i>Validation interne</i>	DELC	Q4_2013		
					<i>Distribution du projet de PIM</i>	DELC	Q4_2013		
					<i>Concertation avec la SMCL</i>	DELC	Q1_2014		
					<i>ANO RESBDI</i>	RAFi	Q1_2014		
					<i>Validation par la SMCL</i>	DELC	Q1_2013		

40	Adoption de la proposition de prendre en charge l'expertise "GIDA" dans le cadre des activités du projet FIE pour un montant de 30.000 EUR	oct-13	SMCL_5	RESBDI				Fait	CLOSED
41	Dossier "récupération complète de la rangée de bureaux A/B au profit du BEPES"	oct-13	SMCL_5	MEBS		DBP		Pas de décision le 30.04.2015	CLOSED
						Cab		Rangée A/B mise en option	
								Décision sur la rangée G/H validée	
42	Dossiers "inventaire, recyclage, déclassement et enlèvement"	oct-13	SMCL_5	MEBS		DBP	01/10/2014	Mission : 3-14.11.2014	CLOSED
43	Adoption d'un accord de principe de réallouer les budgets disponibles sur les lignes A_01_01 et A_01_02 aux activités du BEPES	mars-14	SMCL_6	Ambabel UGP		DELIC	30/06/2014	Décision SMCL 7 du 08.12.2014	CLOSED
44	Validation du rapport des résultats 2013	mars-14	SMCL_6	SMCL				Fait	CLOSED
45	Validation planification opérationnelle et financière 2014 (actualisation)	mars-14	SMCL_6	SMCL				Fait	CLOSED
46	Validation du chronogramme des MP	mars-14	SMCL_6	SMCL	<i>Mobilisation de la CPMP</i>	MEB	Q3 2014	Marchés Infrastructures abandonnés (décision R2)	CLOSED
					<i>Courrier officiel à la PRMP</i>	UGP	Q2 2014		
47	Validation institutionnelle du document de vision et d'orientation des curricula de l'ESGP	mars-14	SMCL_6	MEBS	<i>Régularisation du document sur base des recommandations techniques</i>	DGBP	01/05/2014	Préface signée par la Ministre en octobre 2014	CLOSED
							21/09/2014		

48	Réflexion sur les supports pédagogiques à se procurer ou à concevoir	mars-14	SMCL_6	MEBS		DGBP	01/05/2014	Fait	CLOSED
49	Réallocation des budgets disponible sur les lignes A_01_01 et A_01_02 aux activités de communication et du BEPES	déc-14	SMCL_7	UGP	<i>BS ComEx Siège : formation "communication"</i>	UGP	27/02/2015	Fait	CLOSED
					<i>Identification des phases et les budgets</i>	MEB	31/05/2015		
					<i>Proposition de réallocation budgétaire</i>	UGP	30/06/2015		
50	Réflexion sur les actions prioritaires et les besoins éventuels en appui technique et financier à partir de septembre 2016	déc-14	SMCL_7	MEBS				Activité suspendue jusqu'à nouvel ordre	CLOSED
						MEB			
51	Préparation d'un scénario et d'une simulation budgétaire pour la mise en œuvre de la réforme de l'ESGP	déc-14	SMCL_7	UGP	<i>Finaliser les simulations sur base des données actualisée</i>	UGP		Une première simulation est disponible, mais doit être actualisée et complétée sur base des données à fournir par le MEESRS	CLOSED
52	Préparation d'une simulation budgétaire pour une continuation éventuelle des activités du projet FIE après le 31 août 2016	déc-14	SMCL_7	UGP	<i>Identifier les activités prioritaires en Q4_2016</i>			Activité suspendue jusqu'à nouvel ordre	CLOSED
					<i>Actualiser la Planification Financière</i>	UGP			
53	Accès aux données spécifiques et détaillées sur l'ESGP	déc-14	SMCL_7	MEBS				L'annuaire statistique 2014-2015 n'est pas encore disponible	CLOSED
						MEB			
54	Identifier et de mettre à disposition du BEPES un nombre de RH suffisant dans les domaines des TICE et de l'Entrepreneuriat	déc-14	SMCL_7	MEBS	<i>Suivi par la DGBP</i>			Fait	CLOSED
						MEB			



55	Identifier et de mettre à disposition du BEPES un nombre de RH suffisant pour les disciplines de la philosophie, la sociologie et le droit.	déc-14	SMCL_7	MEBS	<i>Suivi par la DGBP</i>			Fait	CLOSED
56	Validation du rapport définitif de l'Audit Financier du projet FIE	déc-14	SMCL_7	UGP		UGP		Le rapport final est disponible. Un PA a été conçu, exécuté et clôturé. Validation par la SMCL pas possible.	CLOSED
57	Validation de la planification financière 2015 en version Q4_2014	déc-14	SMCL_7	SMCL				Fait	CLOSED
58	Initier le processus de rédaction des TDR pour le MTR	déc-14	SMCL_7	RESBDI	<i>Demande d'initier le processus</i>	UGP	09/01/2015	Fait	CLOSED
					<i>Rédaction et validation des TDR</i>	RES	30/01/2015		
59	Lancer le marché sur base des dimensionnements actuels des projets de réhabilitation pour le site du BEPES et des sites de Kanyinya et de Bubanza	déc-14	SMCL_7	UGP	<i>Finaliser les DAO</i>			Activité abandonnée (décision R2)	CLOSED
					<i>Lancer la procédure</i>				
60	Faire en parallèle des études supplémentaires afin d'assurer une réhabilitation complète de ces 3 sites	déc-14	SMCL_7	UGP	<i>Déterminer les besoins</i>			Fait	CLOSED
					<i>Négocier le contrat avec le prestataire</i>				
61	Prise en charge l'expertise GIDA pour un montant supplémentaire de 22.000 EUR sur la ligne budgétaire A_04_05	déc-14	SMCL_7	UGP				Fait	CLOSED
62	Explorer les options pour institutionnaliser la fonction et d'identifier des personnes ayant les compétences de base pour assumer la fonction GIDA	déc-14	SMCL_7	MEBS	<i>Suivi par la DGBP</i>			Activité abandonnée (décision R2)	CLOSED
						MEB	31/12/2015		
63	Approbation et validation de la modification budgétaire version F01	juin-15	SMCL_8	UGP				Fait	CLOSED

### 4.3 Cadre logique mis à jour

Le Cadre de Résultats en vigueur n'a pas été modifié en 2015.

### 4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Non. Il est néanmoins important de noter que les décisions prises par le Gouvernement belge dans le cadre de la note verbale du 09 octobre 2015 auront un impact sur les résultats à atteindre par le projet FIE. Une actualisation des résultats et des indicateurs sera nécessaire dès que la situation se stabilise et que les futures perspectives s'annoncent.
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Non
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	La MTR est renvoyée à une date ultérieure suite aux agitations socio- politique pendant la période préélectorale. L'instruction de reporter les missions à caractère non essentiel a été maintenue pendant la période postélectorale.
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	À fixer en fonction de la date de clôture du projet.
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	25-30 mars 2012 (EST : W. Braeken et D. Di Vozzo) 01-11 mai 2013 (EST : W. Braeken) 07-08 mai 2014 (MDF : MoRe : Dick van Blitterswijk) 26 octobre - 26 novembre 2014 (EST : S. Waterkeyn)

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

Project Title : **Formation initiale des enseignants de l'enseignement primaire et secondaire et de la formation professionnelle.**

Budget Version: **G01**

Currency : EUR

Year to month : 31/12/2015

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
<b>A COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES DES ENSEIGNANT(E)S</b>			5.140.900,61	916.513,87	970.686,79	1.887.200,66	3.253.699,95	37%
<b>01 Cadre institutionnel et financier de la réforme définie</b>			165.000,00	85.564,76	26.243,87	111.808,63	53.191,37	68%
01 Constituer une base de données / collecter des		REGIE	60.000,00	21.903,38	5.412,36	27.315,74	32.684,26	46%
02 Définir et proposer un cadre financier et institutionnel		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
03 Sensibiliser et communiquer sur les transformations du		COGES	12.500,00	6.456,77	6.042,13	12.498,90	1,10	100%
04 Services TIC		REGIE	90.000,00	57.204,61	14.789,38	71.993,99	18.006,01	80%
05 Sensibiliser et communiquer sur les transformations du		REGIE	2.500,00	0,00	0,00	0,00	2.500,00	0%
<b>02 Centres de formation ciblés réhabilités, équipés et</b>			2.443.300,00	167.136,17	12.087,79	179.223,96	2.264.076,04	7%
01 Préparation, réhabilitation/construction centres ciblés		REGIE	127.000,00	81.394,52	213,85	81.608,37	45.391,63	64%
02 Equipe technique au service d'infrastructure		REGIE	323.000,00	85.741,65	8.229,14	93.970,79	229.029,21	29%
03 Réhabilitation / construction centres ciblés		COGES	1.000,00	0,00	113,11	113,11	886,89	11%
04 Réhabilitation / construction centres ciblés (A_02_03)		REGIE	1.992.300,00	0,00	3.531,69	3.531,69	1.988.768,31	0%
<b>03 Centres de formation cibles équipés en ressources</b>			1.046.650,00	279.487,86	366.549,52	646.037,38	400.612,62	62%
01 Compléter les ressources pédagogiques existants		COGES	43.500,00	27.953,44	15.476,41	43.429,85	70,15	100%
02 Concevoir, tester et valider les programmes et manuels(4		REGIE	705.000,00	251.534,42	321.231,95	572.766,37	132.233,63	81%
03 Reproduire et diffuser ressources pédagogiques		COGES	6.450,00	0,00	6.466,79	6.466,79	-16,79	100%
04 Gestion des ressources pédagogiques		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
05 Validation technique et politique		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
06 Concevoir / tester les programmes et manuels		COGES	6.100,00	0,00	6.059,08	6.059,08	40,92	99%
07 Compléter les ressources pédagogiques existants		REGIE	6.500,00	0,00	0,00	0,00	6.500,00	0%
08 Reproduire et diffuser ressources pédagogiques		REGIE	162.800,00	0,00	7.816,57	7.816,57	154.983,43	5%
09 Gestion des ressources pédagogiques (A_03_04)		REGIE	22.400,00	0,00	0,00	0,00	22.400,00	0%
		REGIE	6.782.300,61	1.866.279,22	1.044.211,50	2.910.490,72	3.871.809,89	43%
		COGEST	286.050,00	107.059,30	173.702,81	280.762,11	5.287,89	98%
		<b>TOTAL</b>	<b>7.068.350,61</b>	<b>1.973.338,52</b>	<b>1.217.914,31</b>	<b>3.191.252,83</b>	<b>3.877.097,78</b>	<b>45%</b>



Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0905711 Printed on dinsdag 15 maart 2016

page: 1

Budget Version: **G01**

Currency : EUR

YtM :

Year to month : 31/12/2015

**Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
10 Concevoir / tester les programmes et manuels (A_03_06)		REGIE	93.900,00	0,00	<b>9.498,72</b>	9.498,72	84.401,28	10%
<b>04 Les ressources humaines déterminées et renforcées</b>			<b>1.417.600,00</b>	<b>332.931,50</b>	<b>554.693,62</b>	<b>887.625,12</b>	<b>529.974,88</b>	<b>63%</b>
01 Concevoir, tester, valider des dispositifs de formations et		REGIE	390.000,00	72.954,47	<b>210.427,64</b>	283.382,11	106.617,89	73%
02 Former les formateurs		COGES	88.800,00	72.219,56	<b>16.542,78</b>	88.762,34	37,66	100%
03 Former les formateurs des enseignants		COGES	87.900,00	1.251,49	<b>86.790,83</b>	88.042,32	-142,32	100%
04 Validation des compétences acquises		COGES	10.000,00	0,00	<b>4.962,64</b>	4.962,64	5.037,36	50%
05 Fonds du support technique au service de programmes		REGIE	411.000,00	186.505,98	<b>197.579,68</b>	384.085,66	26.914,34	93%
06 Fonds de support technique		COGES	29.800,00	0,00	<b>29.683,79</b>	29.683,79	116,21	100%
07 Former les formateurs (A_04_02)		REGIE	1.200,00	0,00	<b>336,08</b>	336,08	863,92	28%
08 Former les formateurs des enseignants (A_04_03)		REGIE	21.200,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	21.200,00	0%
09 Validation des compétences acquises (A_04_04)		REGIE	35.000,00	0,00	<b>8.370,18</b>	8.370,18	26.629,82	24%
10 Fonds de support technique (A_04_06)		REGIE	342.700,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	342.700,00	0%
<b>05 Appuis Ponctuels aux Institutions et Services Publics</b>			<b>68.350,61</b>	<b>51.393,58</b>	<b>11.111,99</b>	<b>62.505,57</b>	<b>5.845,04</b>	<b>91%</b>
01 Appui à l'ISG (Equipements Informatiques et		REGIE	35.225,00	26.422,49	<b>3.227,40</b>	29.649,89	5.575,11	84%
02 Appui au BEPES		REGIE	33.125,61	24.971,09	<b>7.884,59</b>	32.855,68	269,93	99%
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>			<b>1.927.450,00</b>	<b>1.056.824,65</b>	<b>247.227,52</b>	<b>1.304.052,17</b>	<b>623.397,83</b>	<b>68%</b>
<b>01 Frais de personnel</b>			<b>1.404.400,00</b>	<b>819.954,74</b>	<b>220.414,68</b>	<b>1.040.369,42</b>	<b>364.030,58</b>	<b>74%</b>
01 Assistant technique - Coordinateur programme		REGIE	900.000,00	553.747,36	<b>157.340,80</b>	711.088,16	188.911,84	79%
02 Equipe d' appui admin/fin (RAF et gestionnaire)		REGIE	355.000,00	187.651,87	<b>16.817,32</b>	204.469,19	150.530,81	58%
03 Directeur national		REGIE	21.000,00	13.319,87	<b>4.372,06</b>	17.691,93	3.308,07	84%
04 Equipe locale (personnel)		REGIE	128.400,00	65.235,64	<b>41.884,50</b>	107.120,14	21.279,86	83%
<b>02 Investissements</b>			<b>162.050,00</b>	<b>149.147,73</b>	<b>4.585,27</b>	<b>153.733,00</b>	<b>8.317,00</b>	<b>95%</b>
		REGIE	6.782.300,61	1.866.279,22	<b>1.044.211,50</b>	2.910.490,72	3.871.809,89	43%
		COGEST	286.050,00	107.059,30	<b>173.702,81</b>	280.762,11	5.287,89	98%
		<b>TOTAL</b>	<b>7.068.350,61</b>	<b>1.973.338,52</b>	<b>1.217.914,31</b>	<b>3.191.252,83</b>	<b>3.877.097,78</b>	<b>45%</b>



Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0905711 Printed on dinsdag 15 maart 2016

page: 2

Budget Version: **G01**  
 Currency : EUR  
 YtM :

Year to month : 31/12/2015

**Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
01 Véhicules		REGIE	90.000,00	87.313,56	0,00	87.313,56	2.686,44	97%
02 Fournitures et équipements bureau		REGIE	13.650,00	9.903,44	1.610,14	11.513,58	2.136,42	84%
03 Equipement IT		REGIE	30.000,00	23.535,99	2.975,13	26.511,12	3.488,88	88%
04 Aménagements du bureau		REGIE	28.400,00	28.394,74	0,00	28.394,74	5,26	100%
<b>03 Frais de fonctionnement</b>			<b>210.000,00</b>	<b>66.953,04</b>	<b>15.607,25</b>	<b>82.560,29</b>	<b>127.439,71</b>	<b>39%</b>
01 Services et frais de maintenance des véhicules		REGIE	24.000,00	4.252,10	2.048,32	6.300,42	17.699,58	26%
02 Frais de fonctionnement des véhicules		REGIE	54.000,00	28.213,42	5.884,19	34.097,61	19.902,39	63%
03 Télécommunications		REGIE	30.000,00	5.885,43	2.325,23	8.210,66	21.789,34	27%
04 Fournitures et fonctionnement de bureau		REGIE	60.000,00	15.382,54	4.524,38	19.906,92	40.093,08	33%
05 Missions UGP		REGIE	30.000,00	3.481,73	664,87	4.146,60	25.853,40	14%
06 Formation		REGIE	6.000,00	4.839,38	-75,01	4.764,37	1.235,63	79%
07 Autres frais de fonctionnement		REGIE	6.000,00	4.898,44	235,27	5.133,71	866,29	86%
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>			<b>151.000,00</b>	<b>12.764,02</b>	<b>12.554,40</b>	<b>25.318,42</b>	<b>125.681,58</b>	<b>17%</b>
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	100.000,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	0%
02 Audit		REGIE	36.000,00	0,00	12.554,40	12.554,40	23.445,60	35%
03 Backstopping		REGIE	15.000,00	12.764,02	0,00	12.764,02	2.235,98	85%
<b>05 TVA à récupérer</b>			<b>0,00</b>	<b>8.006,27</b>	<b>-5.934,08</b>	<b>2.072,19</b>	<b>-2.072,19</b>	<b>?%</b>
01 TVA à récupérer ( Régie)		REGIE	0,00	8.828,23	-7.499,33	1.328,90	-1.328,90	?%
02 TVA à récupérer ( Cogestion)		COGES	0,00	-821,96	1.565,25	743,29	-743,29	?%
<b>99 Conversion rate adjustment</b>			<b>0,00</b>	<b>-1,15</b>	<b>0,00</b>	<b>-1,15</b>	<b>1,15</b>	<b>?%</b>
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	-1,15	0,00	-1,15	1,15	?%
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?%
		REGIE	6.782.300,61	1.866.279,22	1.044.211,50	2.910.490,72	3.871.809,89	43%
		COGEST	286.050,00	107.059,30	173.702,81	280.762,11	5.287,89	98%
		<b>TOTAL</b>	<b>7.068.350,61</b>	<b>1.973.338,52</b>	<b>1.217.914,31</b>	<b>3.191.252,83</b>	<b>3.877.097,78</b>	<b>45%</b>



Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0905711 Printed on dinsdag 15 maart 2016

page: 3

## 4.6 Ressources en termes de communication

Voir publication « IMPACT » :

[http://www.btcctb.org/files/web/publication/Impact\\_Education\\_FR.pdf](http://www.btcctb.org/files/web/publication/Impact_Education_FR.pdf).