



RAPPORT FINAL

APPUI A LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE (AFPT) BDI1006611



TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES	3
1. INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION	5
2. APPRECIATION.....	6
3. RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION.....	15
4. COMMENTAIRES ET ANALYSES.....	52
5. ANNEXES	76

Annexes	
1.	Résumé des résultats
2.	Etat des recettes et dépenses de l'année sous revue
3.	Taux de déboursement de la prestation
4.	Personnel de la prestation
5.	Sous-traitance et appels d'offres
6.	Equipements
7.	Formations
8.	Autres bailleurs de fonds

Acronymes

AEP	Appui à l'Enseignement Professionnel
AFPT	Appui à la Formation Professionnelle et Technique
ACFPT	Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique
AE / AF	Accord d'Exécution / Accord de Financement
AMP	Attribution des Marchés Publics
ANO	Avis de non Objection
AO	Appel d'Offre
APEFE	Association pour la Promotion de l'Education et la Formation à l'Etranger
AP	Accompagnateur Provincial
APC	Approche par compétence
AT	Assistant Technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BEET	Bureau d'Etudes de l'Enseignement Technique
BIF	Francs Burundais
CDCTP	Centre de Développement des Compétences Techniques et Professionnelles
CEM	Centre d'Enseignement des Métiers
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CFPP	Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel
CGMP	Cellule de Gestion des Marchés publics
CHASAA	Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat
COGES	Comité de Gestion des centres
COPI	Cellule d'Orientation – Partenariat - Insertion
CSUB	Convention de Subside
CT	Conseillers Techniques de départements
CTB	Agence belge de développement
DAO	Dossiers d'Appel d'Offre
DG	Directeur Général
DET	Département de l'Enseignement Technique
DDCTP	Département du Développement des Compétences Techniques et Professionnelles
DEMFP	Département de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
DGEMFPA	Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
DGD	Direction Générale au Développement
DNCMP	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics

DPE	Directeur provincial de l'enseignement
DCE	Directeur communal de l'enseignement
EAC	East African Community
ECOFO	Ecole Fondamentale
EFTP	Enseignement Formation Technique et Professionnelle
EMFP	Enseignement des Métiers et Formation Professionnelle
ETS	Ecole Technique Secondaire
FCE	Fond Commune Education
FT	Fiches Techniques (Générales, Ressources & Processus)
LGS	Logiciel de Gestion scolaire
MEBSRS	Ministère de l'Enseignement de Base, Secondaire et de la Recherche Scientifique
MeO	Mise en Œuvre
MFPTEM	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi
M&E	Monitoring et évaluation
OF	Offre de Formation
PAC	Plan d'Acquisition de Compétence
PACon	Planification Annuelle Consolidée
PIC	Plan Indicatif de Coopération
PPA	Plan Pluri Annuel
PSDEF	Plan Sectoriel de Développement de l'Éducation et de la Formation
RAFI	Responsable Administratif et Financier
RC	Renforcement des Capacités
RH	Ressources Humaines
RT	Référent Technique
SMCL	Structure mixte de Concertation Locale
TAA	Transformation Agroalimentaire
TDR	Termes De Référence
TIC	Techniques d'Information et de Communication
UAP	Unité d'Appui Pédagogique
UPHB	Union des Personnes Handicapées du Burundi

1. INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION

APPUI A LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE (AFPT) BDI1006611

Pays	: Burundi
Secteur	: Éducation
Institution Nationale chargée de l'exécution	: Direction Générale de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
Agence d'exécution	: CTB (Agence Belge de Développement)
Directeur de l'Intervention (DI)	: Protais Nayuburundi Suspension de la fonction de DI selon NV du 10/2015
Nombre d'Expert en coopération Internationale de la CTB	: - Délégué à la Cogestion : Expert en Formation Professionnelle Georges LENAIN Arrivée 1/01/2014 - Expert en pilotage et gouvernance Nicolas CACCITOLO Arrivée 1/02/2015 Départ 15/08/2016 Hervé Duchaufour Arrivée 12/03/2017 - Expert en Insertion Luc DEMEESTER Arrivée 12/05/2012 - Expert infrastructure (temps partiel 25%) Mathieu LEFEBVRE Arrivée 04/09/2011 Départ : 16/04/2017 Karine GUILLEVIC Arrivée 08/05/2017
Durée de l'Intervention	: 60 mois (CS : 72 mois)
Date de démarrage de l'Intervention	: Selon CS : 5/12/2011 Effective : 12 mai 2012
Date de clôture de l'Intervention	: Selon C/S : 72 mois : 05/12/2017 Fin durée opérationnelle : 31/08/2017
Modalité de gestion de l'intervention	: Cogestion et régie jusqu'au 10/06/2015. Passage en régie exclusivement le 11/06/2015 suite à la NV Ministre De Croo.
Budget total de l'intervention	: 7.000.000 € + 58.132 € reliquat AESTP validé par la SMCL du 30/04/2014
Contribution du partenaire	: 700.000 € (estimée)
Période couverte par le rapport	: Du 12 mai 2012 au 31 août 2017

2. APPRECIATION

- 1. - Très satisfaisant
- 2. - Satisfaisant
- 3. - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
- 4. - Non satisfaisant
- X. - Sans objet

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
PERTINENCE¹ (cf. PRIMA, §70, p.19)	Pour la période du 12/05/2012 au 1/10/2015	
1. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport aux priorités nationales de développement?	1	1
2. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport à la politique belge de développement? Indiquez votre score par rapport aux trois thèmes ci-dessous :	1	2
a) Genre	1	2
b) Environnement	1	2
c) Economie sociale	2	2
3. Les objectifs de la prestation étaient-ils toujours pertinents ?	1	2
4. La prestation a-t-elle répondu aux besoins des groupes cibles?	3	2
5. En fonction de ses objectifs, la prestation s'est elle appuyée sur les organes locaux d'exécution appropriés?	1	2

Commentaires DI (Pour la période du 12/05/2012 au 1/10/2015)

1. Le projet d'Appui à la Formation Professionnelle et Technique (AFPT), formulé en 2011 dans le prolongement des projets AEP et AESTP, s'est aligné complètement sur les orientations des stratégies nationales, en l'occurrence le cadre stratégique de croissance et de lutte contre la pauvreté, le plan sectoriel de développement de l'éducation et de la formation et la politique nationale de l'enseignement technique,

¹ Selon le PRIMA, §70, p.19, il s'agit "d'apprécier si les choix des objectifs, les choix des groupes cibles et des organes locaux d'exécution restent pertinents et cohérents par rapport aux principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente, ainsi que par rapport à l'application des politiques et stratégies locales, régionales, internationales et belges de développement ».

de l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle. Même les ajustements rendus nécessaires par l'évolution du contexte politique du pays, pendant la mise en œuvre du projet, sont restés en parfaite corrélation avec les orientations de la politique nationale de la formation professionnelle et de l'enseignement des métiers. C'est le cas notamment de la mise en place d'un système de gestion des centres axée sur les résultats avec l'implication des partenaires locaux de développement socio-économique en mettant un accent particulier sur le développement du partenariat public-privé.

2. En outre les objectifs du projet AFPT restaient pertinents d'autant plus que le problème de développement des compétences professionnelles en faveur des jeunes déscolarisés de l'école fondamentale et du secteur de l'économie informelle se pose avec beaucoup plus d'acuité en ce temps où les effectifs de ces jeunes ne cessent de croître.
3. La mise œuvre du projet a coïncidé avec une période particulièrement troublée sur le plan politique de telle manière que les résultats ont été lents à être obtenus. Néanmoins, malgré ce contexte difficile, le projet est parvenu à faire bouger les lignes vers une future gestion autonome en mettant en place des processus et des outils de management axé sur les résultats notamment. Tout ce processus et tous ces outils étant intégrés dans une logique de gestion partenariale public-privé à travers les comités de gestion des établissements et l'implication des acteurs économiques regroupés dans la chambre sectorielle de l'art et des artisans.
4. Durant la période sous analyse, les acteurs qui ont été impliqués dans la mise en œuvre du projet AFPT étaient très appropriés d'autant plus que les premiers acteurs de mise en œuvre ont été les centres d'enseignement des métiers et de formation professionnelle qui ont cette mission dans leurs attributions. En outre, étant donné que parmi les objectifs du projet se trouve encore l'amélioration du cadre de pilotage stratégique, le niveau central a été toujours appuyé dans la définition des réformes en corrélation avec les ambitions du gouvernement dans ce sous-secteur de l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle. On notera que c'est pendant cette période qu'a commencé l'implication du secteur privé dans le développement de la formation professionnelle.

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
PERFORMANCE² (PRIMA, §71, pp.19-20)	Pour la période du 12/05/2012 au 1/10/2015	
1. Les résultats obtenus par la prestation ont-ils contribué à la réalisation de ses objectifs ³ ? (efficacité)	2	2
2. Appréciez la qualité des résultats intermédiaires (efficacité)	2	2
3. Les modalités de gestion de la prestation ont-elle été appropriées? (efficacité)	2	2
4. Les ressources de la prestation ont-elles été suffisantes sur le plan de (efficience) :		
a. Ressources financières?	1	1.5
b. Ressources humaines ?	1	2
c. Matériel et équipements ?	2	2
5. Les ressources de la prestation ont-elles été utilisées efficacement et optimisées pour obtenir les résultats attendus? (efficience)	1	2
6. La prestation a-t-elle été satisfaisante sur le plan coût-efficacité par rapport à des interventions similaires? (efficience)	x	2
7. Sur base du planning d'exécution, appréciez la rapidité d'exécution de la prestation. (respect des délais)	4	3

Commentaires DI (Pour la période du 12/05/2012 au 1/10/2015)

1. Des résultats ont été atteints dans les volets de la gouvernance, des apprentissages et de l'accompagnement vers l'insertion socio-économique. Dans le domaine de l'accès, on peut noter également des résultats dans les aspects de la maintenance des investissements déjà existants. Tous ces résultats concourent effectivement à la réalisation des objectifs du projet, bien qu'il soit difficile d'évaluer aujourd'hui l'atteinte des objectifs à cause du ralentissement de la mise en œuvre des activités et partant de l'atteinte des résultats consécutivement à l'évolution de la situation socio-politique depuis 2015.

² Selon le PRIMA, §71, pp. 19-20, il convient « d'apprécier et de mesurer les performances convenues dans les phases de préparation selon les 4 critères et les indicateurs établis pendant la formulation. (Les 4 critères sont efficacité, efficience, respect des délais et qualité du personnel).

³ voir annexe 1 pour plus de détails

2. Les résultats intermédiaires sont de bonne qualité surtout en ce qui concerne la gouvernance et le renforcement du partenariat public-privé. Les centres ont mis en place des organes de gestion, disposent des outils et expérimentent le modèle de gestion autonome dans le cadre de la mise en œuvre des conventions de subsides conclues avec le projet AFPT. Le processus des réformes dans le domaine de la qualité des apprentissages est plus lent à cause de multiples contraintes liées au cadre institutionnel et aux ressources humaines affectées à la formation et à la conception des programmes.
3. Les modalités de gestion de la prestation ont été convenues dans la convention spécifique et dans le dossier technique et financier. Ces modalités suivaient le principe de la cogestion de l'intervention par les deux partenaires que sont l'Etat belge par le biais de l'Agence belge de développement et l'Etat burundais par le biais du ministère ayant l'enseignement technique, l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle dans ses attributions. Pendant toute la période sous analyse, ces modalités peuvent être jugées appropriées d'autant qu'un consensus a toujours été trouvé pour l'orientation et la mise en œuvre des activités.
4. Les ressources financières ont été suffisantes d'autant qu'aucune activité n'a été suspendue ou annulé pour cause d'insuffisance budgétaire. Certaines activités ayant même connu un certain retard, des ressources financières pourraient constituer un reliquat à la clôture du projet AFPT. Concernant les ressources humaines, des unités supplémentaires ont été recrutés pour répondre aux nouvelles modalités de mise en œuvre du projet. Les ressources matérielles ont également été suffisantes et une partie (consommables pour les travaux de formation pratique) a été fournie sur base d'une planification détaillée des besoins et à travers les accords de subsides.
5. Durant toute la période de mise en œuvre du projet, un outil de monitoring a été utilisé à la fois pour planifiées les activités et affectées les ressources financières en fonctions des résultats à atteindre. Un ajustement trimestriel a été toujours effectué pour s'assurer une meilleure adéquation entre les ressources utilisées et les résultats à atteindre.
6. Pour des raisons de contexte politique déjà évoquées précédemment, les activités ont été significativement ralenties. Les délais ont été dépassés surtout dans le domaine des infrastructures et des équipements dont certaines activités commencent à être mise en œuvre. Par contre, étant donné que la mise en œuvre des activités du projet AFPT a été un prolongement du projet AEP, l'impact des contraintes évoquées n'a pas été visible dans le domaine de l'insertion et du renforcement du partenariat public-privé

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
Appréciation globale de la prestation	Pour la période du 12/05/2012 au 1/10/2015	
DI : Le projet AFPT était un projet pertinent et parfaitement aligné sur les orientations politiques du gouvernement burundais en matière d'enseignement technique, des métiers et de la formation professionnelle. Un cadre institutionnel changeant et un contexte politique mouvementé n'ont pas permis de le mettre en œuvre comme initialement prévu de manière que les résultats n'ont été que partiellement atteints et dans des délais plus longs que prévus	2	2

Axe R1 « Pilotage et Gouvernance » :

Durant les deux premières années du projet AFPT, l'axe pilotage dépendait directement du Delco. Ce dernier assumait la coordination du projet sans s'impliquer dans le cadrage institutionnel du sous-secteur EFPT rattaché à l'époque au Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation. Le projet intervenait principalement « en amont » de l'EFTP en appuyant au niveau national, la politique sectorielle soutenue également par le FCE selon une approche descendante (top-down).

Le Décret du 12 janvier 2015 portant sur l'organisation et le fonctionnement de l'Enseignement et de la Formation Technique et Professionnelle est venu garantir la cohérence et la stabilité du sous-secteur. Dès janvier 2015 les nouveaux engagements convenus entre AFPT et la DGAETEMFP ont visé à accompagner la mise en œuvre de la réforme EFTP à travers les mandats spécifiques de la Direction Générale et de ses trois départements.

En février 2015, la SMCL anticipe l'affectation d'une expertise internationale en appui institutionnel et organisationnel, prévue au projet ACFPT, en vue d'appuyer le fonctionnement des Directions EFTP et contribuer à un meilleur pilotage interne de sa planification sur la base d'un document-cadre stratégique sectoriel et sur sa participation au RESEN. Un processus de planification consolidée commençait à prendre forme avec comme base les différentes interventions en appui au sous-secteur mais **malheureusement** en dehors d'un **Plan Stratégique de Développement** inexistant pour le secteur EFTP.

Le contexte politique et sécuritaire d'avril à fin 2015 à d'abord ralenti cet appui puis des mesures prises par le Ministre belge de la Coopération au Développement ont entraîné une

reformulation de l'ambition du projet, entraînant la suspension des appuis au niveau central et une réactualisation des interventions en priorisant des appuis intégrés aux centres, répartis dans 9 provinces. Ces opérations d'accompagnement ont été enclenchées dès 2016 auprès de 10 centres pilotes lesquels seraient susceptibles à terme de faire ruisseler leur « expertise » d'opérateur de formation vers 22 centres satellites. A cet effet, un dispositif d'accompagnement en RH efficient et de conventions de « subsides » a été mis en place afin d'installer progressivement des mécanismes de capitalisation de bonnes pratiques.

L'équipe R1 a entrepris avec la prise de fonction d'un nouvel ATI pilotage (mi-mars 2017), un diagnostic global de 32 centres sur la base de leur performance institutionnelle réellement atteinte et de leur capacité effective de gestion financière. Les éléments résultant de cet état des lieux ont servi de substrat pour arbitrer les prises de décisions pour une réorientation stratégique avant clôture du projet AFPT, ceci en vue d'une planification plus efficiente et pertinente du projet ACFPT.

Axe R2 « Qualité » :

Synergie et complémentarité entre l'AFPT/CTB et l'APEFE jusqu'à octobre 2015.

Une lettre d'entente validée le 28/01/2017, ciblait leurs appuis au sous-secteur EFTP burundais en fonction de leurs expertises et avantages comparatifs respectifs vis-à-vis des principaux axes de la politique nationale.

1. *La CTB, d'abord via l'AFPT et puis l'ACFPT, augmentera ses appuis à la DGAETEMFP dans ses fonctions **de pilotage et de gestion** et dans son développement organisationnel et institutionnel. Elle est désignée comme étant le partenaire leader en termes d'orientation, de stratégie et de méthodologie d'appui sur ce volet.*
2. Pour ce qui concerne l'axe **qualité** :
L'**APEFE** ciblera son appui prioritairement sur la **dimension « pédagogique »** des réformes et autres développements en cours dans le sous sous-secteur EFTP. Elle se chargera :
 - a) *De l'appui au développement des référentiels, curricula, supports de formations, etc. pour l'offre de formation CEM-CFP pour toutes les filières et tous les modules de l'offre de formation standard établi par la DGAETEMFP.*
 - b) *De l'appui à la formation pédagogique des enseignants (formateurs) et des Comités Pédagogiques pour tous les CEM-CFP, sans distinction entre centres en fonction d'autres types d'appui à ces centres par APEFE, CTB ou autres PTF.*
En cas de besoin, insuffisance du budget de l'APEFE, les projets CTB peuvent contribuer au financement et à l'organisation logistique de telles formations pédagogiques ; mais l'encadrement et le suivi du contenu sera assuré par l'équipe programme APEFE.
 - c) *Un partage des responsabilités concernant l'appui spécifique des PTFs aux futures missions du CDCTP, sera défini dès lors que les décrets portant organisation du Ministère puis création du CDCTP seront promulgués.*
*En attendant, il est entendu que la **CTB est le partenaire principal pour ce qui concerne l'appui à l'opérationnalisation des missions du CDCTP et son bon fonctionnement.***

d) L'expert national pédagogue de l'AFPT se concertera et collaborera étroitement avec l'équipe programme APEFE, tout en laissant le 'lead' à l'APEFE pour les appuis dans la dimension 'pédagogique' pour l'offre de formation standard des CEM-CFP.

3. La **CTB** ciblera son appui prioritairement sur les dimensions « **techniques** » et « **insertion** » / « **adéquation formation emploi** » des réformes et de leur mise en œuvre en cours dans le sous-secteur EFTP.

Evolution de l'axe « qualité » jusqu'au retrait de l'assistance technique en pédagogie de l'APEFE et le changement de tutelle pour l'EMFP fin 2015.

Dès 2014, AFPT et APEFE ont mené au travers de leurs interventions, un plaidoyer visant d'une part, à formaliser l'offre de formation EMFP et à désaligner la durée des formations EMFP de l'enseignement traditionnel (3 ans pour le niveau CEM et 4 ans pour le niveau CFP) **mais surtout** de réviser l'offre de formation élaborée selon une **approche « produit »**.

L'objectif étant de réviser l'offre de formation sur base d'une **approche « métier »** et de guider sa construction et sa mise en œuvre selon une conduite basée sur l'Approche Par Compétence. Les modules « produit » n'étant pas pour autant perdus puisqu'ils deviennent le prétexte à la conduite des apprentissages. Outre l'intérêt d'une harmonisation avec les pays de la sous-région, cette approche devait aboutir à réduire la durée de formation pour le niveau CEM et d'améliorer pour le niveau CFP le dispositif modulaire/flexible.

En 2014 et début 2015, une avancée est venue renforcer le cadre institutionnel de l'EFPT par la promulgation de d'un nouveau Décret Présidentiel.

« Décret n°100/179 du 31 juillet 2014 portant révision du décret n°100/125 du 21 avril 2011 portant organisation du Ministère de l'Enseignement de Base et secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation. »

Ce décret confirme la création d'un troisième département attaché à la Direction générale de l'EFTP. Ce département de Direction du Développement des Compétences Techniques et Professionnelles (DDCTP) était attendu car il constituait la porte d'entrée du projet AFPT pour appuyer l'amélioration de la **qualité de formation**. En effet, le mandat du DDCTP porte sur les éléments clés du développement de l'offre de formation EFTP, à savoir :

- Recherche et adéquation formation/emploi ;
- Elaboration des curricula ;
- Formation des formateurs ;
- Evaluation et certification et
- Assurance qualité et agrégation.

La durée des formations des niveaux CEM, 3 ans et CFP 4 ans **sont maintenues**.

D'une manière générale la DGAETEMFP est confirmée dans son rôle de **superviseur et de régulateur** du système EFTP, tandis que ses trois départements assurent le rôle de **facilitateur** pour la mise en œuvre locale de l'offre de formation EFTP. L'AFPT disposait ainsi du cadre lui permettant d'activer **le renforcement des capacités** des ressources humaines au niveau central et local du secteur conformément à l'objectif spécifique du projet.

Suite à l'évolution du contexte politique burundais, entraînant la suspension de l'appui institutionnel du projet AFPT, l'APEFE a quant à elle retiré son assistance technique pour l'EFTP au Burundi.

Le projet a dès lors repris l'ensemble des actions menées conjointement avec l'APEFE pour l'axe qualité, sous la supervision de l'ATI coordination et un appui ciblé sur le processus pédagogique de mise en référentiel de l'ATI pédagogique attaché au projet Justice.

Une révision de l'offre de formation a été menée avec la collaboration technique des conseillers/concepteurs du DDCTP.

La durée de formation alors envisagée était de 6 mois. Ce qui aurait permis d'organiser deux promotions par année et de doubler le nombre d'apprenants formés et, pouvait contribuer partiellement à l'absorption du flux des enfants « réorientés » issus de l'Ecole Fondamentale estimé à 130.000 pour la première promotion de juillet 2016.

L'un des enseignements tiré de l'expérimentation de cette offre débutée en janvier 2016 dans les centres ciblés par l'intervention, est que la réduction de la durée nécessite un ajustement vers une année de formation.

Un décret présidentiel initié par la nouvelle tutelle du sous-secteur EMFP (MFPTEM) est promulgué en juillet 2017, **il confirme le plaidoyer mené** par le projet depuis 2014 et définit le profil d'entrée et de sortie pour les niveaux CEM et CFP.

- La durée de formation du niveau CEM est d'une année ;
- La durée du niveau CFP est de trois années.

Un élargissement de l'offre doit être entrepris par le CDCTP (ex DDCTP), les enseignements qu'il pourra tirer de l'offre révisée et en cours d'expérimentation devrait amener la DGEMFPA à valider les contenus de formation ainsi que le processus méthodologique d'évaluation et de certification des apprenants. ACFPT devra appuyer cette capitalisation en améliorant et en élargissant la gamme des supports pédagogiques et didactiques à destination des formateurs.

Axe R3 « Insertion » :

La plupart des stratégies et mécanismes visant l'insertion prévus dans le DTF ont été conçus, formalisés et expérimentés dans le cadre du projet. Une approche itérative a été privilégiée sur base de l'évaluation de l'efficacité des différents dispositifs au fil de l'eau. Certaines options ont fini par être écartées (le micro-crédit par exemple) alors que d'autres ont été tentées dans un esprit résolument « out of the box » (le leasing).

Les résultats de la mise en œuvre de ces séquences d'ajustement permettant de faciliter l'accès à l'emploi sous activité génératrice de revenus ou salarié ont été longs à engranger. Ils apparaissent globalement en volume et en qualité, suffisamment satisfaisants que pour envisager une consolidation à travers ACFPT, capitalisation et éventuelle mise à l'échelle. Il demeure que le contexte complexe a sans aucun doute directement impacté le niveau d'insertion durable et de qualité attendu en faveur des lauréats de l'EMFP, en particulier pour les aspects qui relèvent des contraintes liées à une économie profondément délabrée.

Axe R4 « Accès » :

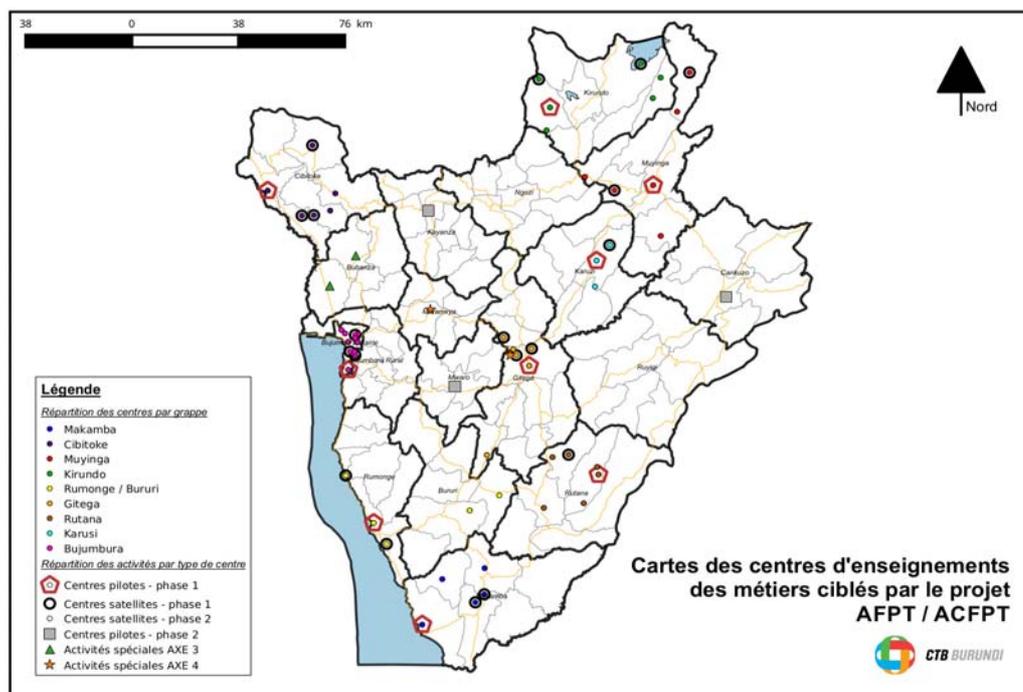
L'affectation d'un ATI transversal d'abord à 25% et passé à 50% en janvier 2016, n'a pas suffi à faire progresser notablement l'axe 4 d'AFPT. Cet impact se reflète au niveau de IOV 04-01.

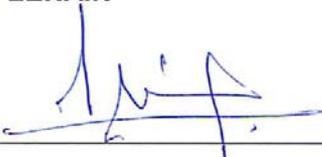
Les activités visant une amélioration de la capacité d'accueil des CEM-CFP par des constructions et/ou réhabilitation et leurs équipements. Leur alimentation en eau ainsi que l'entretien et la maintenance préventive et curative des infrastructures ont été planifiées et préparées tel que prévu dans le DTF.

Les actions à mener pour l'entretien/maintenance du patrimoine des centres sont prises en considération via un financement spécifique inclus dans les conventions de subsides.

La mise en œuvre opérationnelle sur base de ces planifications et préparations a démarré en mai 2017 et sera consolidée à travers le projet ACFPT.

Zone d'intervention :



Responsable national de l'exécution ⁴	Responsable CTB de l'exécution
	Georges LENAIN 

⁴ Suspension au 10/2015 suite décision du Ministre De Croo

3. RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION

1. Si nécessaire, décrivez l'objectif Spécifique et les Résultats Intermédiaires de la prestation, tels que mentionnés dans le document de projet ainsi que les changements opérés (quand, comment et pourquoi)

1.1 OBJECTIF SPECIFIQUE

« Améliorer la gestion stratégique et interne de 50 établissements d'enseignement et de formation technique et professionnelle, dans le cadre d'un pilotage amélioré du sous-secteur EFTP ».

L'Objectif Spécifique identifié au moment de la formulation n'a pas été entièrement réalisé. Si la gestion stratégique interne des centres appuyés est restée dans la sphère de contrôle du projet malgré la réorientation stratégique de juillet 2015, il n'en est pas de même pour le pilotage amélioré du sous-secteur qui suite à la suspension de l'appui institutionnel ne peut être que sous la sphère d'influence.

L'IOV OS.1 proposé par le DTF est modifié/complété fin 2015

« Plan de mise œuvre pluri annuel (Plan sectoriel de développement de l'éducation et la formation - PSDEF) accepté par les différents acteurs du sous-secteur »

L'IOV OS.2 est maintenu

« Evolution dans les établissements visés vers le ratio d'encadrement formateur / apprenants, visé dans le PSDEF »

Deux indicateurs supplémentaires ont été ajoutés fin 2015 (IOV OS.3 et IOV OS.4)

IOV OS - 1 : *Fin 2015, un plan de mise œuvre pluriannuel (pour alimenter le Plan sectoriel de développement de l'éducation et la formation - PSDEF) accepté par les différents acteurs du sous-secteur. Une planification annuelle consolidée facilite la mise en œuvre du plan stratégique.*

L'IOV vise à mesurer l'avancement de la mise en œuvre de la réforme du sous-secteur EFTP à travers les mandats spécifiques de la Direction générale et de ses trois départements. Ils visent également une meilleure capitalisation des bonnes pratiques issues d'un processus d'expérimentation développé avec le partenaire central dans une première phase (avant octobre 2015) et le concours plus intensif des établissements ciblés dans une deuxième phase (fin 2015-2017).

IOV OS.2 : *Evolution du nombre de bénéficiaires directs inscrits dans les CEM/CFP pilotes appuyés et les CEM satellites (F/G) + évolution significative du Ratio Formateur/Apprenants sur base de l'amélioration de la capacité d'accueil.*

Cet indicateur avait également été repris par le projet précédent (AEP). Il avait été mesuré sur les 4 centres appuyés avec un taux d'occupation 83,33 % fin 2013.

Pour ces 4 centres le taux s'est amélioré et atteint 92% en juin 2017. 2 centres dépassent de 10 à 20 % leur capacité d'accueil, 1 centre atteint les 78 %. Pour le 4^{ème} en proie à de grosses difficultés de gestion et au peu de dynamisme de l'équipe, la chute de

fréquentation est significative même si celle-ci doit être pondérée par les nombreux départs de jeunes vers la Tanzanie toute proche en 2015.

A partir de la réorientation stratégique de 2015 :

- Pour les 10 centres « pilote » le taux moyen passe à 75% d'occupation en juin 2017 sur base de la capacité d'accueil estimée par les directions des centres.
- Pour les centres « satellite » le taux moyen est de 78%.

Pour les 32 centres ciblés, pilote et satellite, le taux d'occupation moyen est de 76,5 % en juin 2017.

Le ratio moyen formateur/apprenants progresse lentement dans les 10 centres « pilote », il est de 1/7,5 en décembre 2016.

IOV OS.3 : Une stratégie d'appui par grappe géographique conduit à une meilleure gestion des CEM/CFP dans 9 Provinces.

Le Concept de « grappe » : Une grappe provinciale renferme tous les centres d'enseignements des métiers et de formations professionnelles d'une province, soit un centre pilote et ses centres satellites. Elle constitue une "coordination provinciale" au niveau du ministère.

Le but du concept de "**grappe géographique**" consiste à préparer les centres satellites à implémenter les dispositifs de pilotage et de bonne gestion à travers des formations, formation-actions et encadrements ouverts auprès de leur personnel.

Ce mode de structuration en grappes devrait permettre l'articulation de la coordination provinciale avec les centres pour le suivi du dispositif national de pilotage. La participation d'une équipe de "suivi-accompagnement" (appelée ci-après pool « pilotage ») donne ainsi la possibilité pour le Ministère de mettre en place des mécanismes de « ruissellement » vers les grappes non ciblées. Ce système de suivi local doit se faire à travers des réunions trimestrielles au sein des grappes et au niveau central et des missions de suivi dans les centres effectuées par le coordinateur.

IOV OS.4 : Une feuille de route pour l'amélioration de la qualité des centres CEM/CFP de 9 provinces est établie et réalisée d'ici fin 2017.

Suite à la décision du partenaire de réduire la durée de l'offre de formation de niveau CEM sur base d'une approche « métier » et du retrait de l'APEFE de l'assistance technique pédagogique de l'APEFE qui était engagée dans cette révision en collaboration avec le projet AFPT, celui-ci a repris cette activité. L'indicateur complète la mesure de l'atteinte de l'objectif spécifique.

1.2 RESULTATS

Le projet comporte 4 résultats. Chaque résultat est aligné sur la politique de sous-secteur en particulier :

- Le Plan Stratégique de Développement de l'Education et de la Formation (PSDEF II 2012-2020). Le document porte essentiellement sur l'enseignement général, le sous-secteur de l'EPTP est peu développé et indique les grandes orientations suivantes :

1. Une augmentation des effectifs bénéficiaires de formation aux métiers et de formation professionnelle ;
 2. Une structuration du sous-secteur au moyen du renforcement des partenariats public-privé, et
 3. Une recherche de nouvelles modalités de financement.
- La Politique Nationale de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle (Décembre 2012) qui envisage les stratégies à mettre en œuvre :
1. Les Stratégies relatives à l'accès.
 2. Les Stratégies relatives à la qualité.
 3. Les Stratégies relatives à la gestion.

Tous les résultats ont été maintenus pour la totalité de la durée du projet et les IOV des résultats ont fait l'objet d'ajustements liés à l'évolution du contexte burundais.

R1 : *Les gestionnaires des écoles et centres EMFP ont acquis les compétences nécessaires pour une bonne gestion de leurs établissements dans le cadre d'un pilotage adapté.*

R2 : *Les écoles et centres EMFP appuyés offrent une formation qui répond à la demande de l'environnement économique et social et fournit aux apprenants des réelles capacités professionnelles*

R3 : *Les écoles et centres EMFP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation*

R4 : *L'accès aux dispositifs de formation technique et professionnelle est facilité par l'aménagement, la réhabilitation et l'équipement de 2 CEM du réseau national dans les provinces de Bujumbura-rural et Cankuzo, la contribution à la maintenance des établissements ciblés et la promotion de la formation technique et professionnelle dans la population.*

2. Dans quelle mesure l'objectif spécifique de la prestation a-t-il été atteint, en fonction des indicateurs retenus ?

IOV OS - 1 : Fin 2015 un plan de mise œuvre pluriannuel (alimenter par le Plan sectoriel de développement de l'éducation et la formation - PSDEF) accepté par les différents acteurs du sous-secteur, il est conforté par un Plan d'action annuel consolidé.

Exemple : Une planification annuelle consolidée est validée par toutes les parties prenantes, PTF et partenaire.

Contribution à l'IOV OS-1

Activités du 1^{er} semestre 2015 : Le travail exploratoire de l'équipe de l'axe 1 (ATI et la DGEMFPA) a permis d'aboutir à une réalisation partielle des engagements :

Engagements prévus lors de la retraite conjointe Projet /DGAETEMFP (janvier 2015)
1. <i>Le principe de l'expérimentation est considéré comme acquis afin d'atteindre des résultats tangibles dans les délais et budgets impartis.</i>
2. <i>L'expérimentation concernera tous les domaines de résultat de l'intervention et, à cet effet, un ciblage des établissements sera conjointement validé.</i>
3. <i>En plus des établissements appuyés par la CTB, il faut cibler de préférence les établissements additionnels appuyés par APEFE ainsi qu'un établissement de l'ET positionné sur une filière porteuse.</i>
4. <i>Les leçons apprises et le processus de capitalisation sont permanents et ne doivent pas attendre la fin de l'expérimentation.</i>
5. <i>Une feuille de route visant à réajuster l'offre de formation à 5 ans en fonction des besoins du marché doit être élaborée.</i>
6. <i>Le partenaire s'engage à susciter la tenue d'un atelier relatif à la problématique de la politique de recrutement des RH dans les établissements et aux effets induits non désirés.</i>

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

Les activités relatives à l'appui au niveau central ont été suspendues à cause du contexte politique du pays. Le projet a adopté une nouvelle stratégie de collaboration vers la fin de l'année 2015, en demandant la mise en place des pools de conseillers pour l'accompagnement des activités du projet afin d'assurer la communication au niveau central (sur l'intervention du projet) et le ruissellement des bonnes pratiques de gestion et de pilotage des centres pilotes (centres ciblés) vers les autres centres du pays.

La collaboration au RESEN pour la préparation d'un PSDEF III et les plans d'action du sous-secteur qui en résulteraient a ainsi été suspendue et remplacée par les plans d'actions des centres et leur cadre logique. Outre le renforcement de l'autonomie de gestion des centres ciblés, cette nouvelle stratégie a pour ambition, le renforcement des capacités des conseillers techniques et de favoriser la communication technique vers le niveau central sur les résultats et enseignements des outils et dispositifs de bonne gouvernance mis en œuvre par le projet.

L'hypothèse était qu'il faudrait pour obtenir 100% de réussite :

Le Plan sectoriel de développement de l'éducation et la formation (PSDEFII) a été approuvé et est mis en œuvre par le partenaire (PSD EHPT, Décrets & ordonnances d'application,...)

Réalisations :

- Une planification consolidée pour 2014 a été élaborée. En 2015 elle s'est traduite en plans d'action annuels puis mensuels par directions, par services, et pour certains en cartes mensuelles des agents ;
- Un dispositif de monitoring/pilotage qui a été implémenté : trois réunions par services et départements ont permis des inventaires de l'état des lieux de chaque activité lors de Comités de Pilotage internes ;

- La participation effective du sous-secteur EFTP au RESEN a constitué une base de départ pour l'élaboration et les analyses des programmations sectorielles.

Suite à l'instabilité politique d'avril 2015, l'appui du projet n'a pu demeurer aussi intensif mais a néanmoins continué à documenter les politiques à partir des données et expérimentations venant du terrain. Un inventaire des données et d'enquêtes disponibles, complété par une collecte de données administratives et des diagnostics participatifs légers, a finalement permis la mise à jour et la relance du système d'information du sous-secteur EFTP pour documenter le RESEN. Son processus fut ensuite suspendu suite aux événements politiques de 2015.

Activités du 2^{ème} semestre 2015 : La crise politique de 2015 n'a pas permis d'atteindre l'entièreté des résultats attendus et les engagements n'ont pu être poursuivis. Les propositions de plan de développement institutionnel n'ont pu être discutées avec le Directeur d'Intervention et la DG. A partir de juin 2015, la disponibilité aléatoire des conseillers puis les repositionnements de l'intervention n'ont permis d'avancer ni sur les outils de management, ni sur l'implémentation du dispositif de pilotage au niveau de l'ensemble des services. Les propositions d'amélioration de la répartition des tâches au sein de la Direction du Développement des Compétences Techniques et Professionnelle (DDCTP) n'ont pu être discutées pour les mêmes raisons.

La plupart des activités d'appui institutionnel ont donc été supprimées et l'approfondissement prévu de renforcement des capacités du niveau central a été suspendu sur décision du Ministère belge.

La réorientation stratégique formulée privilégie l'appui direct aux centres selon une approche hybride, plus descendante qu'ascendante, des fonctions pérennes qui pourront être progressivement ancrées au sein des établissements ciblés. L'idée d'une organisation du **système en pôles, structurant des centres satellites autour des centres pilotes**, a semblé la mieux à même d'assurer la cohérence des stratégies d'ensemble. Ces orientations sont à la base des propositions d'adaptation du positionnement du projet au contexte de crise et de la prise en compte des défis à relever pour absorber les flux sortant de l'Enseignement Fondamental à la rentrée 2016.

IOV OS – 2 : Bénéficiaires directs: apprenants inscrits dans les CEM/CFP pilotes appuyés & les CEM satellites appuyés (F/G)

L'IOV vise une ***Progression significative dans les centres appuyés et devrait tendre vers la capacité d'accueil maximale sans perte de qualité.***

Exemple : Evolution annuelle du nombre d'apprenants par rapport à la capacité d'accueil estimée dans les centres ciblés.

Il faudrait pour obtenir 100% de réussite :

Stabilité des formateurs et stabilisation de la capacité d'accueil des centres afin de tendre vers un ratio formateurs/apprenants de 1/15, tel que défini dans le PSDEF II

Exemple : Evolution annuelle de ratio formateur/apprenants dans les centres ciblés.

Les tableaux ci-dessous synthétisent l'évolution de la fréquentation des apprenants dans les **10 CEM/CFP ciblés**. (Tableau 1)

Le bon important effectué pour 2016/2017 est lié à l'impact de l'absorption des flux des jeunes issus de la première promotion de l'école fondamentale (ECOFO). Les 4 centres qui ont bénéficié de l'appui du projet précédent (AEP) améliorent leur taux d'accueil et l'augmentent pour deux d'entre eux.

Pour ce qui est de l'évolution du ratio formateur/apprenants. Celui-ci est passé de 1/5 à 1/7 de 2014 à 2017. Ce Ratio n'est cependant pas semblable pour toutes les filières, les filières couture, soudure et surtout mécanique-auto, ont un ratio très supérieur allant jusqu'à 1/25.

Pour les centres satellites seuls les données de l'année 2016/2017 ont pu être récoltées celles des années précédentes n'étant pas fiables. (Tableau 2)

Constat :

- Un grand nombre d'abandons suite à l'insatisfaction des apprenants sur la mise en œuvre des formations (manque de consommables, absence des formateurs et absence de certification, seule une attestation de suivi de formation est délivrée aux lauréats).
- A partir d'avril 2015, départ de nombreux jeunes suite au contexte politico-sécuritaire.

Evolution du nombre d'apprenants dans les centres pilotes depuis 2013 (Tableau 1)

DONNEES APPRENANTS/FORMATEURS											déc-16	
CENTRE : 10 pilotes					PROVINCE : 9							
Capacité d'accueil estimée :					2120							
Formateurs suivant ratio PSDEF : 1/15					141							
I. DONNEES APPRENANTS												
ANNEE	2013/14	%	2014/15	%	2015/16	%	2016/17	%	2017/18	%	TOTAL	Moyenne /4 ans
Filles	369	37%	334	35%	446	46%	810	51%			1959	42%
Garçons	626	63%	634	65%	515	54%	772	49%			2547	58%
TOTAL	995		968		961		1582				4506	
%/capacité d'accueil	47%		46%		45%		75%		%			
IV. DONNEES FORMATEURS												
ANNEE	2013/14	%	2014/15	%	2015/16	%	2016/17	%	2017/18	%		Moyenne 4 ans
Femmes	68	34%	67	33%	71	32%	71	33%	-			33%
Hommes	132	66%	136	67%	150	68%	146	67%	-			67%
TOTAL	200	100%	203	100%	221	100%	217	100%	%			
Ratio For. / App.	5,0		4,8		4,3		7,3		-			

Evolution du nombre d'apprenants dans les CEM satellites appuyés depuis Q4 2016. (Tableau 2)

22 Centres satellites		PROVINCE : 9								déc-16	
Capacité d'accueil estimée :		1025									
DONNEES APPRENANTS											
ANNEE	2013/2014	%	2014/2015	%	2015//2016	%	2016/2017	%	TOTAL	Moyenne	
Filles							388	49%	388		
Garçons	Pas de données fiables						411	51%	411		
TOTAL							799		799		
%/capacité d'accueil								78%			

La capacité d'accueil estimée cumulée pour l'année 2016/2017, dans les centres pilotes et les centres satellites est **de 3.205 apprenants. Soit un taux d'accueil de 74% pour 32 centres.**

L'offre de formation révisée et accompagnée d'un processus méthodologique de suivi/évaluation des apprenants devrait sans doute améliorer ce score à l'avenir.

Le gouvernement devra cependant s'interroger sur la nécessité absolue d'allouer à ce secteur les moyens correspondants aux objectifs de sa politique. Le récent Décret de juillet 2017 portant sur les curricula et profils d'entrée devrait y contribuer si toutefois les ordonnances de mise en applications suivent.

IOV OS - 3 : Une stratégie d'appui par grappe géographique conduit à une meilleure gestion des CEM/CFP dans 9 Provinces.

Exemple : Suivi/accompagnement local à travers des réunions trimestrielles au sein des grappes et au niveau central.

Pour appuyer la mise en œuvre de ce suivi, deux dispositifs ont été identifiés :

- Un Comité provincial de sélection pour identifier les centres satellites bénéficiaires d'appuis complémentaires en fonction de critères de ciblage prédéfinis ;
- Un "**mécanisme de ruissellement**" dont l'objectif est de transférer des savoir-faire et autres compétences d'un centre pilote vers ses centres satellites, notamment à travers :
 - des formations et encadrements ouverts aux personnels des centres satellites ;
 - des formations dites "nomades" réalisées in-situ sous forme de coaching ;
 - des communautés de pratiques chez les artisans (ateliers de production) ;
 - des appuis spécifiques à l'émergence d'agents qualifiés dans leur domaine (agents « champions ») chargés d'appuyer leurs collègues du réseau ;
 - de mutualisation de certains équipements.

Il faudrait pour obtenir 100% de réussite

Le concept de ruissellement (phasage selon le DTF) bénéficiera dès sa mise en place, de l'appui des DPE/DCE et des moyens nécessaires à la coordination provinciale

Suite au changement de tutelle fin 2015 des coordinateurs provinciaux ont été nommés mais se trouvent aujourd'hui toujours aussi démunis que l'étaient les DPE pour animer l'organisation du réseau des CEM/CFP.

Ces coordinations provinciales ont été mises en place tardivement en novembre 2016 et leur opérationnalisation ne s'est toujours pas concrétisée. Aucune activité n'a été possible à ce niveau tant que la disponibilité des coordinateurs et leur ancrage institutionnel soient fixés.

Une décision collective en fin de projet AFPT nous a amené à abandonner le concept de « grappes provinciales » et stopper la "démarche par ruissellement". Le nouvel objectif du projet avant et après sa clôture est de concentrer, avec plus d'efficacité, les efforts et les moyens (en RH et Finance) sur un plus petit nombre de centres.

A plus long terme, ce mode de structuration en grappe devrait cependant permettre au **niveau local** de multiplier la complémentarité entre les centres et de les préparer à devenir des « **pôles géographiques provinciaux** », regroupés autour de centres pilotes appuyés par le projet AFPT et des centres satellites bénéficiant d'appuis harmonisés des autres PTF et de leurs financements.

Contribution à l'IOV OS-3

Avec l'appui du projet, les centres satellites des grappes provinciales ont été associés aux activités de R1 et R2 et pour certains d'entre eux à celles du R3 et R4. Des renforcements des capacités dans les 4 axes ont été réalisés à l'endroit du personnel des grappes géographiques y compris des petites interventions, essentiellement de R3.

En parallèle et en complément à la Baseline de 2017, des ateliers participatifs sur l'auto-évaluation des performances ont été effectués dans chacun des 22 centres satellites entre mai et juin 2017. Ce bilan de performances collectives vient s'ajouter à l'état des lieux effectué dans le cadre du diagnostic de performance. (Voir R1)

Situation à la fin du 1^{er} semestre 2017 : La Baseline effectuée a été l'occasion d'établir un bilan général des 32 centres. Les 10 centres pilotes et les 22 centres satellites appuyés ont été visités. En complément aux visites, chaque grappe provinciale a fait également l'objet d'un atelier réunissant les parties prenantes des centres pilotes et les directeurs des centres satellites. Ces ateliers de concertation ont permis d'aborder différents aspects d'ordre institutionnel, d'analyser collectivement les forces et faiblesses de chacun d'eux et de partager objectivement les expériences vécues en soulevant en particulier les (nombreuses) contraintes institutionnelles rencontrées au cours des deux dernières années (2015-2017).

Cette Baseline a permis de soulever une série d'interrogations sur l'impact des résultats

réellement obtenus et de se poser des questionnements sur la continuité de l'accompagnement des 22 centres satellites.

IOV OS - 4 : Une feuille de route pour l'amélioration de la qualité de l'OF des centres CEM/CFP de 9 provinces est établie et réalisée d'au moins 100% d'ici 2017

Exemple : Nombre de curricula révisés/élaborés et expérimenté pour le niveau CEM selon le processus pédagogique de mise en référentiel défini.

Il faudrait pour obtenir 100% de réussite

Un guide de mise en référentiel est appliqué avec la collaboration de toutes les parties prenantes. Concepteurs et conseillers techniques, formateurs & professionnels des filières ciblées.

Exemple : L'offre de formation est révisée et validée en interne par les parties prenantes, concepteurs, formateurs et professionnels ayant participé à la révision, conformément au guide pédagogique de mise en référentiel élaboré.

Une feuille de route a été élaborée et validée en septembre 2015. Elle précisait le timing pour réviser l'offre de formation de niveau CEM. Cette révision a été précédée par l'élaboration d'un guide pédagogique de mise en référentiel qui prenait en compte l'important travail accompli par AEP et APEFE qui avait abouti l'élaboration des modules CEM selon l'approche « produit ».

Pour rappel, la révision visait à raccourcir la durée de formation sur base d'une approche « métier » conformément à une conduite selon l'Approche Par Compétence.

La révision pour le niveau CFP ne serait engagée qu'après les dispositions et directives de la nouvelle tutelle du secteur EMFP.

3. Dans quelle mesure les résultats intermédiaires de la prestation ont-ils été atteints, en fonction des indicateurs retenus ?

3.1 Atteinte des résultats intermédiaires pour le Résultat 1

3.1.1 Accompagner le changement

Mise en place des outils de planification & progiciel de gestion scolaire

La mission principale de suivi-accompagnement des centres est de les rendre performants dans tous les domaines d'activités, en partant de l'existant afin d'améliorer globalement leur gestion scolaire (changement de comportement). De ce fait, le R1 a élaboré avec les centres, un **Plan d'Amélioration des Performances (PAP)**, dans lequel sont définis des indicateurs de performances.

Là où des lacunes ou entraves à l'atteinte des performances sont remarquées, le R1 a élaboré un **plan de d'acquisition de compétences (PAC : PAORC)** qui définit des thématiques prioritaires à renforcer par la mise en œuvre de **formation-actions** au cours de suivi accompagnement.

1^{ère} étape – Mise en place des outils de pilotage : Les conditions de réussite pour une bonne gestion scolaire ont été définies dans ces Plans d'amélioration des performances (PAP) et de Parcours d'acquisition de compétences (PAC).

Adossée à ce plan, une grille d'indicateurs de performances collectives détaille les capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles que doivent initier les parties prenantes des centres (personnels administratifs et techniques, formateurs et principaux membres du COGES) afin que le processus de changement dans les différents aspects de gouvernance tende vers une gestion exemplaire du centre. Les indicateurs sont évalués à travers 11 domaines de résultats nécessaires à une bonne gestion scolaire :

1. **Organes de gestion et cadres de concertation** : Comité de direction, Conseil de discipline, Comité de gestion, Conseils des parents, Comité des élèves
2. **Dispositif de planification et de pilotage** : Planification stratégique du centre, Planification opérationnelle des activités, Levée de fonds / mobilisation de ressources, Suivi et pilotage des activités
3. **Organisation interne** : Répartition des responsabilités, Administration : processus et procédures, Aspects matériels, Connaissance de base en TIC, Communication interne (diffusion de l'information), Gestion des documents et archivage
4. **Gestion financière** : Planification financière, Gestion comptable, Trésorerie, Contrôle financier, Rapportage financier
5. **GRH** : Recrutements et affectations, Management et accompagnement du personnel, Évaluation du personnel, Administration du personnel
6. **Gestion administrative des élèves** : Organisation des inscriptions, Accueil des élèves, Gestion des dossiers des élèves, Assiduité et de la ponctualité des élèves / discipline, Sécurité et surveillance
7. **Gestion pédagogique** : Comité pédagogique, Planification pédagogique, Dispositif d'encadrement pédagogique, Dispositif d'évaluation des apprenants, Dispositif d'évaluation des modules
8. **Logistique et support** : Équipe support, Planification des besoins, Gestion des stocks, Maintenance, Bibliothèque
9. **Insertion** : Cellule d'insertion, Activités d'insertion
10. **Gestion des UAP** : Équipe UAP, Gestion des productions, Suivi administratif et financier
11. **Communication externe** : Valorisation de l'action du centre et communication externe, Accueil/orientation du public, Redevabilité et transparence, Relations avec l'environnement

L'organisation d'ateliers d'auto-évaluation semestriels leur permettent de prendre progressivement conscience des écarts leur restant à combler pour acquérir les moyens de fixer et d'atteindre leurs propres objectifs de développement à terme. Une fois les compétences acquises, elles pourront par la suite être transférées vers les centres satellites.

Seconde étape – Gestion axée sur les résultats de performance : Trois séries d'ateliers d'auto-évaluation participative ont été réalisées dans les 10 centres pilotes, successivement en décembre 2015 à mars 2016, puis octobre-novembre 2016 et avril-mai 2017. Les résultats obtenus ont permis d'évaluer les performances des centres selon leur degré de développement des fonctions nécessaires à une bonne gestion scolaire dans les 11 domaines de résultats proposés. Ils ont permis de guider les parties prenantes dans la définition de leurs besoins à mettre en œuvre pour contribuer à améliorer leurs performances. L'analyse de ceux-ci a servi de feuille de route pour déterminer les activités de renforcement des compétences à mener pour les accompagner dans le processus de changement initié :

- formation par l'action et encadrements continus en se basant sur les outils et manuels de procédures existants ;
- conception participative de nouveaux outils, guides et canevas en fonction des besoins rencontrés, qui permettront une mise à jour des manuels de procédures ;
- développement des PAC transversaux répondant aux besoins communs identifiés dans la mise en œuvre des actions prioritaires choisies dans les PAP.

Les boîtes à outils (tableaux de bords, guides d'exploitation, guide de retour d'information,...) ont ensuite été formalisés à la suite des outils de planification. Ils ont été progressivement implantés lors des réunions déconcentrées afin de garantir le bon pilotage des centres et la gestion transparente des ressources mises à sa disposition.

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

Lancement des actions du projet dans les grappes : Le projet avait comme cible initiale et ambitieuse, d'intervenir dans 50 établissements de formation. Suite à la réorientation stratégique de 2015, cette cible a été réduite à 32 établissements. Pour y parvenir, des critères de ciblage prédéfinis ont pris en compte la répartition géographique et la proximité des centres satellites en vue des perspectives de ruissellement via les 10 centres pilotes ainsi que les interventions (construction réhabilitation et équipements) prévues par le résultat 4 pour certains d'entre eux.

Cette stratégie consistait à implémenter dans les 10 centres pilotes des outils, mécanismes et processus structurants en vue d'un ruissellement vers les satellites. Ces derniers, même s'ils n'ont pas bénéficié d'appui financier de fonctionnement, ont cependant été invités à participer aux diverses actions de formation initiées par chaque axe d'intervention. (Cf. ci-dessus, IOV OS3 p.20)

Baseline avant clôture du projet – "Bilan de performances des 32 centres" : Un diagnostic global des 10 centres pilotes et des 22 centres satellites a été opéré d'avril à juin 2017, soit quelques mois avant la clôture du projet AFPT. L'objectif recherché a consisté à mettre en évidence les performances institutionnelles réellement atteintes et les capacités effectives de gestion financière de chacun d'eux. Le diagnostic a mis en exergue les

potentiels de développement et de performance de chacun d'eux sur la base des critères de résultats établis dans la grille d'autoévaluation. Les autoévaluations, reportées sous forme de diagramme-radar, ont été commentées de manière à traduire les notations sous forme d'indicateurs de processus, de fonctionnalité et d'appropriation au niveau de chacun des domaines de résultats. La précision de l'analyse permet en outre d'interpréter et de déterminer le degré de performance acquis par chacun des centres.

Les principales forces et faiblesses institutionnelles et environnementales des centres ont ainsi été cernées et les conclusions ont permis de préfigurer une note de réorientation du projet ACFPT.

Avec comme objectifs :

1. Faciliter le suivi de leur planification organisationnelle ;
2. Mettre en place un Système d'Informations et d'Observation (SIO) sur leur état de santé des centres ;
3. Fluidifier la communication entre les AC et les pools techniques du projet (outil de monitoring collectif)
4. Appuyer la construction du futur Progiciel de Gestion de la scolarité - PLGS (implémentation progressive des données par domaines thématiques)
5. Construire des supports de sensibilisation et de communication pour accroître la visibilité du projet et des centres

3.1.2 Opérationnaliser le changement par les conventions de subsides

Le financement et l'opérationnalisation des activités dans les centres pilotes se sont opérés en deux étapes distinctes :

Accords d'Exécution – 2013-2016 : Cette première étape a été initiée en 2013 en lien avec le Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation dans le cadre des activités du projet AEP mais engagées sur financement AFPT.

Elle a consisté essentiellement à appuyer par des **Accords d'Exécution (AE)**, 12 centres ont été intégrés dans l'exercice après que les équipes de direction aient été formées en planification et gestion administrative. Ces accords, d'une durée de 12 mois, sont intervenus dans une approche de renforcement durable de l'ensemble des services organisés dans les écoles (administration, maintenance/logistique, formation, unité d'appui pédagogique et insertion). Chaque centre s'est engagé à respecter les principes d'une bonne gestion financière selon les procédures définies dans ces accords.

Une évaluation interne de ces accords d'exécution a permis d'objectiver la nécessité d'activer une période de transition jusqu'à 2016, établie sur des requêtes de financement annuel avant de lancer les conventions de subsides fin 2016.

Conventions de subsides – 2016-2017 : Avant d'intégrer l'instrument « subsides » lié à la nouvelle réforme de financement de la CTB, un audit organisationnel des centres pilotes a été effectué en novembre-décembre 2015 afin que l'axe R1 puisse les accompagner à

réaliser leurs planifications opérationnelles et financières et, **surtout**, de promouvoir la transparence et la redevabilité au niveau local.

Les recommandations de cet audit ont été prises en compte dans le cadre d'une série d'ateliers organisée en 2016 avec le concours d'une consultance, elle a permis de produire une planification financière par quadrimestre qui facilite le suivi des requêtes. Une des difficultés de l'exercice a été d'estimer les besoins réels en consommables orientant la définition de montants forfaitaires par apprenants pour chaque module.

Cet effort de formalisation des activités à mener dans les centres (cadres logiques et matrices d'activités) a permis d'uniformiser les plans d'actions prévisionnelles par résultats et les planifications financières sur la base desquelles **dix conventions de subsides (CSub)** pour l'année 2016-2017 ont été signées en décembre 2016.

3.1.3 Indicateurs de résultats

Suite à la réorientation stratégique du projet en août 2015 et à la révision des actions à développer en conséquence, de nouveaux indicateurs ont été définis, de sorte que ceux-ci fournissent une appréciation du niveau d'atteinte de l'output 1.

Output 1 AFPT : Les gestionnaires des écoles et centres EFTP ont acquis les compétences nécessaires pour une bonne gestion de leurs établissements (dans le cadre d'un pilotage adapté).						
Indicateurs	Valeur de Base (2013)	Valeur prévue fin AFPT	Valeur 2014	Valeur 2015	Valeur 2016	Cible finale atteinte (2017)
IOV 1.1 Système de gestion scolaire est en place et appliqué dans les centres pilotes via un Plan d'Amélioration de Performance (PAP)	Existence de manuel de procédures sans outils de mise en œuvre et de suivi	20 PAP	Les manuels de procédures sont revisités	10 PAP	10 PAP	10 + 21 PAP
IOV 1.2 Les Comités de Gestion sont en place et opérationnels	Pas d'interaction entre les directions et les CoGes	128 réunions des CoGes	Réunions aléatoires sans PV	40 réunions des CoGes	10 x 4 réunions trimestrielles des CoGes.	100 réunions des CoGes
IOV 1.3 Existence et pertinence des planifications opérationnelles et financières annuelles des établissements	Pas de planification opérationnelle et financière	32 Plans Opérationnels Financiers	4 Accords d'exécution visant un appui global + 3 AE visant l'insertion (R3)	10 Plans Opérationnels Financiers	10 Plans Opérationnels Financiers	10 Plans Opérationnels Financiers
IOV 1.4 Conventions de Subside signées (CSUB)	Accords d'exécution	20 CSUB		10 CSUB	10 CSUB	10 CSUB

Commentaires sur les indicateurs :

- L'organisation matérielle et pédagogique doit faciliter l'apprentissage fondé sur les compétences et l'orientation vers le marché du travail
- Les manifestations du fonctionnement des Comité de Gestion sont significatives dans les 10 centres pilotes appuyés. Les 22 autres ont mis en place les organes et sont en début d'opérationnalisation.
- Les planifications opérationnelles et financières/an sont élaborées et justifient la MeO de CSUB dans 10 centres pilotes. Ces derniers sont autonomes dans l'opérationnalisation de leurs activités et la gestion des financements

L'actualisation des priorités a entraîné une reformulation de l'ambition du résultat 1 de la façon suivante :

« Assurer que les conditions optimales sont mises en œuvre au niveau local pour que les apprentissages dans les ateliers et les UAP et les parcours d'insertion se déroulent conformément aux critères de qualités visés ».

Quatre grands domaines de résultats ont été développés pour atteindre ce résultat :

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

Les intérêts recherchés doivent contribuer à des objectifs communs :

- absorption des flux
- autonomisation du sous-secteur
- préparation de la mise à l'échelle

Le renforcement des capacités des différentes parties prenantes (personnels administratifs des 10 centres pilotes + 22 satellites + membres des COGES) s'est faite de manière transversale à travers :

- des formations par l'action et un suivi/accompagnement constant en fonction des besoins identifiés ;
- l'implémentation progressive de plans de renforcement organisationnel élaborés à partir d'un diagnostic participatif initial ;
- La mise en place des mécanismes de « ruissellement » vers les grappes non ciblées.

Les interventions se sont faites directement sur le terrain auprès des bénéficiaires pour les accompagner dans l'amélioration de leur gestion scolaire et de leur gouvernance institutionnelle.

La boîte à outils et les compétences des intervenants ont été affinées pour intervenir de manière différenciée en fonction des difficultés rencontrées lors du suivi des activités.

3.1.4 Les constats sur les améliorations, changements de comportement

Les activités de mise en œuvre des planifications, la communication des résultats (rapport) et l'atteinte de performance ont été exécutées à 100%.

Les principaux indicateurs-clés de performance au niveau de l'axe "Pilotage et Bonne Gouvernance" sont les suivants : l'opérationnalisation des organes de concertation, les réunions de planifications, les formations-coaching, la bonne gestion financière-éligibilité des dépenses, la redevabilité et transparence et la bonne qualité des prestations :

✓ **Espaces de concertation pour la promotion de la gestion partenariale et le renforcement des CoGes**

Concernant l'organisation, la concertation entre le personnel du centre et le milieu environnant, l'axe pilotage a appuyé les centres à mettre en place et à opérationnaliser les organes de concertation : Comité de gestion (CoGes), Comité de direction, Comité de discipline, Equipe pédagogique, Conseil des parents, Comité des élèves. Tous ces organes existent et sont opérationnels. Ils aident dans l'organisation, l'exécution et le suivi évaluation des activités définies dans leurs missions.

Cela n'empêche pas néanmoins de constater des faiblesses ou des dysfonctionnements organisationnels récurrents au niveau du CoGes. Ceux-ci sont plus liés à la personnalité de certains Présidents qui délèguent volontiers leurs tâches au Directeur du centre, ce dernier se chargeant des convocations, des ordres du jour et des procès-verbaux des réunions, voire même de l'animation des séances.

Par ailleurs, les membres des CoGes travaillant comme des bénévoles réclament un intéressement ou moyens de travail pour l'appui à la gestion des centres (ex : Président du CoGes).

✓ **Planifications**

Les centres pilotes sont maintenant autonomes pour réaliser leurs planifications opérationnelles et financières de leurs activités. La stratégie de ruissellement vers les centres satellites s'est opérée en invitant les Directeurs à suivre les activités des centres pilotes (réunions de service, préparation des rapports opérationnels et financiers, évaluation de la mise en œuvre trimestrielle des plans de performances,...) ainsi que dans les échanges d'expériences et de pratiques par observation ou formation-actions. Toutefois, un accompagnement financier de ces centres aurait été nécessaire (*bien que celui-ci n'ait été judicieux et pertinent que pour un tiers des 21 centres !*) pour atteindre une meilleure performance dans l'application des leçons apprises.

✓ **Renforcement de capacités des parties prenantes**

Les lacunes observées portaient sur de nombreux aspects allant du management, à l'utilisation de l'outil informatique ou à l'application des outils de gestion et de planification (problème de classement et d'archivage, méconnaissance de procédures de gestion financière et logistique, ignorance du cadre logique d'action). Elles ont été remédiées en partie, à travers les formations et coaching développés dans le cadre des PAC (cf. Annexe

7).

Suite à ces formations, les résultats obtenus confirment une amélioration significative de bonne gestion et le pilotage des activités définies dans leurs plans de redressement des performances. Ces améliorations ont entraînés des responsabilités additionnelles du personnel qui suscitent pour eux des primes d'encouragement.

Mais il faut aussi constater et révéler qu'un certain nombre de centres (3) sont restés handicapés du fait de la faiblesse de leadership de leur directeur. Leur faible capacité à prendre des initiatives ou à déléguer des tâches essentielles au bon fonctionnement de la gestion de la scolarité s'est opérée le plus souvent par des conflits d'intérêts et de pouvoir. Ces dysfonctionnements institutionnels répétés et observés ont désorienté les équipes en place et créé du désordre et de l'indiscipline générale. Ces mêmes directeurs font par ailleurs souvent actes d'absentéisme ce qui n'a pas été sans problème dans le suivi-accompagnement des AP.

Les potentialités de développement de ces centres, insuffisantes au regard des attentes du projet, ont été prises en considération dans l'analyse de la sélection des centres ciblés d'ACFPT.

✓ **Rapportage participatif**

En règle générale, les centres élaborent des rapports opérationnels et financiers impliquant la participation de tous les intervenants : le personnel du centre, le CoGes, les pools et les AP qui les accompagnent dans leurs activités. Ces rapports sont ensuite envoyés à l'axe 1 qui, à son tour, les amende et les renvoie aux axes des projets, au ministère et aux centres. Des ateliers trimestriels (Directeur, CoGes, Ministère,...) sont organisés pour présenter les bilans de réalisations et répondre aux différentes recommandations émises par les centres et aux problèmes rencontrés dans l'exécution des activités. Ces ateliers permettaient également d'évaluer les résultats atteints et l'efficacité des dispositifs de pilotage implémentés dans les centres.

✓ **Redevabilité et transparence**

Les activités planifiées et les financements des centres sont désormais connus de tout le personnel et les différents organes de concertation des centres pilotes. Les PV des réunions, les planifications, les rapports, les demandes de justification sur l'utilisation des fonds sont régulièrement affichées pour l'information (Transparence). Après les réunions trimestrielles à Bujumbura ou d'autres réunions où les gestionnaires des centres sont invités, ces derniers ont tenu des réunions d'information de leur retour dans les centres (Redevabilité).

✓ **La gestion financière des CSUB**

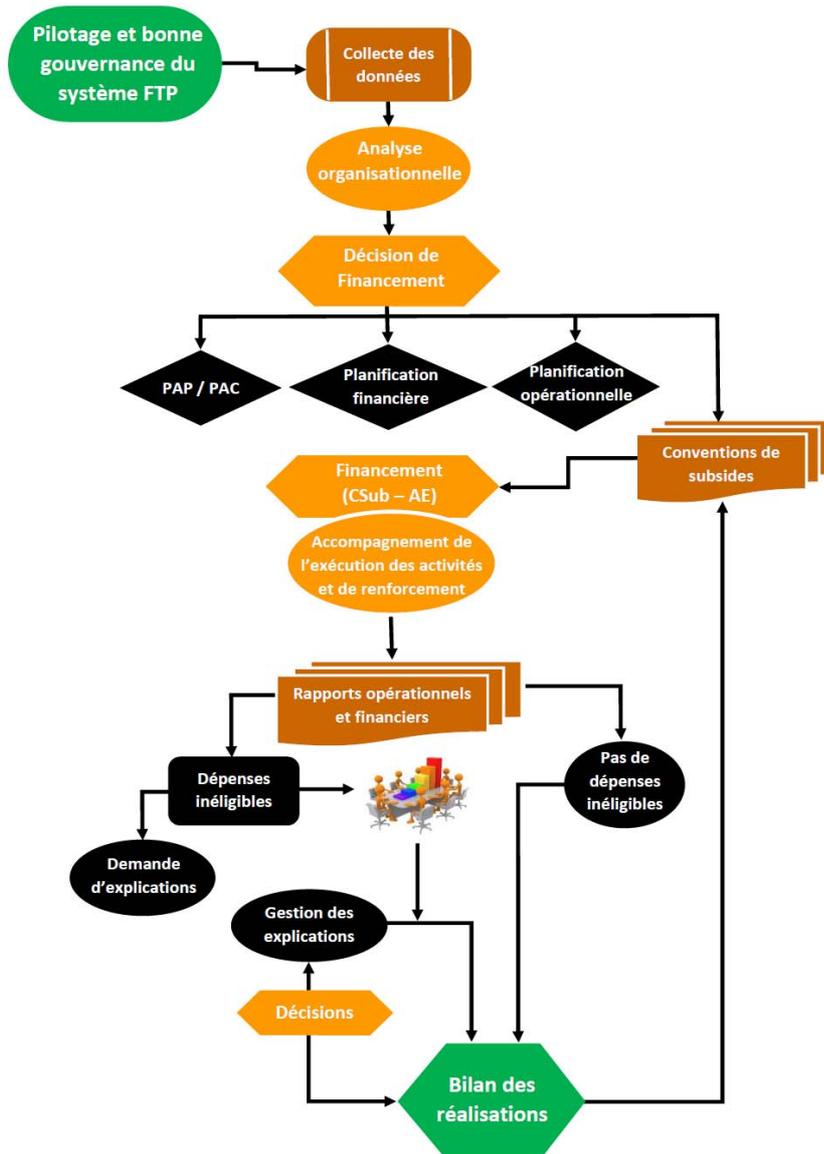
En 2016, une attention spécifique a été accordée au suivi des ressources financières mises à disposition des établissements appuyés dans le cadre des Conventions de Subside. Un protocole de bonne gestion des fonds alloués a été mis en place et partagé auprès de tous les gestionnaires des centres (cf. logigramme ci-dessous) :

- Identification des pratiques non conformes
- Demande d'explication (publication et affichage pour que tout le personnel du centre

et le comité de gestion soient informés)

- Analyse des explications en réunion avec le CoGes
- Envoi des explications au projet
- Etude des explications (par AT, AP, FO, Pool pilotage)
- Mesure conservatoire pour les explications non convaincantes
- Etablissement des responsabilités
- Levée des mesures conservatoires (responsable puni et/ou montants inéligibles justifiés ou remboursés)

Processus de bonne gestion des conventions de subsides (logigramme des CSUB)



Les deux FO en charge du S/E CSUB ont permis d'instruire les dossiers de financement et/ou de paiement des centres et de donner un avis sur le respect des exigences des CSub pour la libération des fonds. Avec la complicité des quatre AP sur le terrain, ils ont veillé à ce que les échéances de rapportage des centres soient respectées conformément aux

exigences consignées dans les conventions (visites de terrain, élaboration des devis, contrôle des pièces justificatives, préparation des audits externes).

L'application de ce protocole pour les dépenses inéligibles (dépenses effectuées en dehors des procédures de gestion financière ou sans pièces justificatives) a eu un impact sur l'obtention de leur remboursement, ce qui a permis un rapportage financier transparent sur l'utilisation des fonds alloués aux centres.

Ce dispositif de conventions vise également à moyen terme un objectif de renforcement des capacités des centres qui faciliteront le développement des interventions de consolidation qui ont été programmées dans la note de réorientation stratégique du projet ACFPT, à savoir :

1. L'élaboration de **Plans Stratégiques (PS) à deux ans des 13 centres cibles**. Bien que programmée dans le cadre logique du projet AFPT, cette importante opération ne sera entreprise qu'au cours du dernier quadrimestre 2017 et fera l'objet d'un marché de service spécifique pour recevoir l'appui de consultants nationaux. Elle constituera l'une des activités phares du projet ACFPT ;
2. La préparation et fourniture des éléments constitutifs du **logiciel de gestion scolaire (PLGS)** : Son développement est également programmé dans le cadre des interventions du projet ACFPT fin 2017-début 2018 (cf. résultat de l'axe 3). Les progrès faits dans la formalisation des outils de gestion, la mise en place du dispositif de pilotage et l'automatisation des procédures de planification, de gestion et de rapportage financiers des CSub aideront à son opérationnalisation.

✓ **Résultat de la collaboration du pool pilotage**

La bonne collaboration affichée entre le pool et les AP dans le suivi-accompagnement des centres a permis un retour d'information vers la DGEMFPA et DEMFP sur l'évolution des activités dans les centres pilotes et centres satellites qui ont été suivis. A terme, ce retour permet de capitaliser les situations vécues et de mettre à l'échelle les besoins spécifiques de chacun d'eux. Il reste à évaluer et à mesurer l'impact sur le transfert de ces expériences et savoir-faire sur les 210 autres centres (sur un total de 240 en 2017) du sous-secteur EMFPT.

3.1.5 Résumé des changements attendus et commentaires sur les indicateurs

Principales thématiques	Situation initiale (2015)	Appuis / activités apportés	Changement obtenus fin de projet AFPT (Juillet 2017)
Planifications opérationnelles et financières	Incapacité des centres à réaliser en autonomie des planifications des activités.	Réalisation des planifications avec un accompagnement soutenu	Autonomie dans la planification des activités. Bonne capacité à établir un budget prévisionnel annuel mais le besoin d'appui technique des AP se fait toujours ressentir
Conventions de Subsidés	Les centres étaient habitués au financement via les AE ou des requêtes ponctuelles	Accompagnement dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des	Centres partiellement autonomes à réaliser un dossier de demande de financement en accord avec son

	mais avec de forts risques d'inéligibilité des dépenses.	subsidés	baillieur, capable de gérer correctement et de l'évaluer. L'appui des AP reste cependant toujours nécessaire.
Suivi-accompagnement	Absence d'AP pour le suivi accompagnement de proximité au compte du projet	Pool technique et AP accompagnent les centres dans la mise en œuvre des activités opérationnels et du PAP	Centres mieux organisés (cahier des charges mis en œuvre) et capable d'exécuter ses activités à 80%. Le pool technique dispose et exploite les outils de suivi/accompagnement dans les centres du pays et collabore activement aux ateliers et réunions d'intervision trimestrielles.
Organes de concertation	Absence d'organes de concertation pour opérationnaliser le PPP dans la contribution au développement et à la gestion des centres	Accompagnement soutenu dans la mise en place et l'opérationnalisation des organes de concertation (Comités) et le PPP	Les organes de concertation sont impliqués dans la gestion du centre ainsi que le PPP (CHAASA, syndicat, Commune,...) sont impliqués dans la gestion du centre. Des appuis complémentaires sont nécessaires pour appliquer les consignes réglementaires définis dans les ROI
Indicateurs de performance (PAP et PAC)	Absence d'une feuille de route qui nous renseigne sur les performances atteintes par les centres via les appuis du projet	Accompagnement dans l'autoévaluation du centre Logiciel scolaire en cours de préparation (en construction)	Meilleures capacités à évaluer et émettre des rapports objectifs concernant les 11 domaines de résultats et à proposer des améliorations. Application du logiciel scolaire reporté à fin 2017
Rapportage participatif	Le rapport est la production du directeur. Aucun autre membre du centre ne connaît son contenu, ni ne contribue à sa rédaction	Accompagnement dans la préparation des rapports avec la participation de tous les intervenants.	Les reportages participatifs (organes de concertation) répondent aux besoins d'information du ministère et du projet. La mise en place d'une Base de Données permet d'actualiser les informations et données collectées
Redevabilité et transparence	Les rapports, les appuis et les activités des centres ne sont connus de personne	Accompagnement dans la communication aux activités (affichage des rapports, notes et PV des réunions pour information à l'équipe du centre et au public)	Collaboration sur les activités qui se déroulent dans le centre et affichage pour une communication interne transparente. La faiblesse de la communication externe auprès de la communauté locale doit être renforcée
Collaboration du pool pilotage	Absence des pools des conseillers du ministère pour l'accompagnement en binôme avec les AP	Implication satisfaisante du pool dans l'accompagnement et la structuration des centres dans leurs activités	Ruissellement, capitalisation et mise à l'échelle par le ministère des bonnes pratiques dans les autres centres du pays n'est pas vérifiable. Le feedback est malgré tout un "réflexe bureaucratique" , dont l'impact reste modeste en raison de l'absence d'accompagnement financier du dispositif de ruissellement.

3.1.6 Livrables clés qui contribuent à l'atteinte du résultat du R1

Le niveau global atteint pour les livrables pour ce résultat est de 85 %.

Thématique d'intervention	Livrables	Niveau atteint en %			
		25	50	75	100
Amélioration des performances des centres (Plan d'Acquisition de Compétences et accompagnement du changement)	Plan d'amélioration des performances des centres (PAP) et guide d'utilisation				
	Plan d'Acquisition de Compétences en gestion des 10 centres pilotes : Formations i) Archivage, ii) Informatique, iii) Leadership				
	Formation & suivi-évaluation des formations en leadership à destination des Directeurs des 10 centres et Présidents de CoGes				
	Référentiel d'assurance qualité pour la mise œuvre de l'amélioration des performances (moyens de vérification)				
Finances et opérationnalisation des activités	Canevas, de planification opérationnelle et financière des activités du centre				
	Protocole de prévention et de gestion des dépenses liées aux activités du centre				
	7 Manuels de procédures revus et simplifiés; Organigramme et profil de fonction -Gestion administrative - Financière – logistique – Entretien/maintenance – Insertion et Gestion pédagogique				

Outils de gestion	Progiciel + guide de gestion d'un CEM/CFP					Fin 2017
Suivi et pilotage des activités	Chaque service des centres pilotes dispose de l'équipement informatique					
	Formation & suivi-évaluation processus de pilotage et bonne gouvernance des centres					
Espaces de concertation - CoGes	Formations en bureautique pour les gestionnaires des centres					
	Grille d'autoévaluation (critères et indicateurs de performances) de la gestion intégrée					
	TdR, ROI (nouvelle structuration) et plan d'action des comités de gestion					
Structuration des grappes géographiques	Plan d'action stratégique et opérationnel des centres ciblés et des coordinations provinciales					→ Modifié et reporté pour fin 2017

3.2 Atteinte des résultats intermédiaires pour le Résultat 2 :

3.2.1 Révision de l'offre de formation

L'équipe axe R2 a concentré son effort sur la révision de l'offre CEM, sur les supports pédagogiques et la formation à la conduite des apprentissages sur base de l'Approche par Compétence.

L'action est menée en collaboration avec les conseillers/concepteurs et techniques du DDCTP sur base d'une feuille de route. Elle aboutit à l'élaboration selon une approche « métier » de 13 curricula de formation de base, offrant aux lauréats l'acquisition de compétences seuils, qu'ils pourront valoriser sur le marché de l'emploi. La durée de formation alors envisagée était de 6 mois. Ce qui aurait permis d'organiser deux promotions par année et de doubler le nombre d'apprenants formés. L'expérimentation de cette offre a débuté en janvier 2016. L'un des enseignements tiré de l'expérimentation est que la réduction de la durée confrontait les formateurs à une lutte contre le temps pour assurer le respect des contenus même allégés de formation développés. Un ajustement de la durée est donc nécessaire. Le dernier décret sur les curricula confirme cette option.

La suite logique est de préparer les formateurs à l'évaluation des apprenants. Un guide méthodologique est proposé il doit être validé et faire l'objet d'une formation des directeurs techniques et des formateurs. Cette étape est fondamentale car elle permettra d'une part, de sanctionner les acquis des formations dispensées aux apprenants et la certification par l'autorité de tutelle d'autre part.

3.2.2 Indicateurs de résultat

Output 2 AFPT : Les écoles et centres EFTP appuyés offrent une formation qui répond à la demande de l'environnement économique et social et fournit aux apprenants des réelles capacités professionnelles						
Indicateurs	Valeur de Base 2013	Valeur fin AFPT	Valeur 2014	Valeur 2015	Valeur 2016	Cible finale atteinte (2017)
IOV 2.1 Les conseillers concepteurs et techniques se sont approprié la méthodologie d'élaboration de l'OF CEM et assure l'accompagnement et l'évaluation de la conduite des apprentissages selon l'APC dans les centres pilotes	Existence d'une offre de formation de 12 modules par filière soit 108 modules Faiblesse des supports pédagogiques et du suivi des apprentissages par le DEMFP	Une offre de formation révisée pour 9 filières de niveau CEM sur base d'une approche métier est exploitée dans les centres pilotes & satellites.	Idem valeur de base	Idem valeur de base + guide de mise en référentiel	13 Guides du formateur 1 ^{ère} phase pour 15 métiers + processus d'expérimentation	13 Guides du formateur 2 ^{ème} phase pour 15 métiers Une offre de formation en cours pour TAA.
IOV 2.2 Nombre de formateurs et de DT ayant bénéficiés d'une formation sur la conduite des apprentissages selon l'APC	0	Tous les formateurs et de DT de 32 centres	0	24 Directeurs et Directeurs Techniques des centres 'pilote'	152 des 10 centres pilote.	480 formateurs et DT des 32 centres.

IOV 2.3 Nbre/% de modules révisés pour le niveau CFP sur une base modulaire/flexible en adéquation avec le marché du travail	Existence d'un projet d'offre de formation de 16 modules par filière soit 480 modules Pas de supports pédagogiques et de suivi des apprentissages par le DEMFP	5 à 6 modules priorités pour chaque filière. Dont un module spécifique entrepreneuriat.	Inchangé +. conception de fiches techniques	Inchangé centrage sur le niveau CEM	Inchangé centrage sur le niveau CEM	Une première identification des modules à prioriser pour 9 filières.
IOV 2.4 Le nombre des formateurs CEM ayant bénéficiés d'un renforcement de capacités techniques requises pour l'offre de formation révisée.	75/AEP	Non identifié	0	26 + Une Baseline des besoins souhaités par les formateurs	32	118 (58+60)

3.2.3 Commentaires sur les indicateurs

IOV 2.1 : 13 guides du formateur ont été réalisées.

La révision de l'offre de formation selon une approche métier a été précédée par l'élaboration d'un guide méthodologique de mise en référentiel. Le projet a bénéficié d'un appui technique de l'assistant technique pédagogique attaché au projet Justice.

Des formateurs et des professionnels ont accompagné les concepteurs du CDCDP. Les guides du formateur reprennent les éléments du curriculum. Une fiche métier, les compétences générales et spécifiques au profil visé, les contenus de formation, le déroulement de la formation découpé en phase de 13 semaines et la liste des équipements.

Les guides sont complétés par 3 types de fiches techniques :

- Des fiches générales : liste des documents de référence qui précise l'application particulière au métier de savoirs, savoir-faire et savoir-être transversaux ;
- Des fiches ressources : Liste des documents propres à un type d'ouvrage, qui reprennent les principales caractéristiques et normes de fabrication /production de ces ouvrages /produits
- Des fiches processus : référence permettant de préciser **le processus spécifique de mise en œuvre** d'une opération, d'une sous opération ou d'un geste technique particulier.

IOV 2.2 : Les directeurs techniques et les formateurs ont bénéficié de modules de formation portant sur la conduite des apprentissages. Une Grille d'évaluation de la mise en application des formations selon une conduite APC guide le suivi des apprentissages par le formateur et le directeur technique.

Les modules suivants ont été dispensés :

- Les étapes méthodologiques d'apprentissage en formation
- La gestion pédagogique de l'accompagnement des formations + processus méthodologique de l'évaluation des compétences
- La gestion pédagogique de l'offre de formation

- Le comité pédagogique en action
- Méthodologie d'évaluation des formations
- L'évaluation de l'efficacité de la formation

Une offre de formation est en cours d'élaboration pour le secteur de la conservation et transformation agroalimentaire par une consultance internationale.

Le processus méthodologique est en cours et devrait aboutir à une offre pour le niveau CEM et quelques modules spécifiques au CFP (Boulangerie, charcuterie, lait, fruits et légumes)

Deux autres filières sont envisagées, la peinture en bâtiment et la coiffure esthétique qui sont actuellement inexistantes.

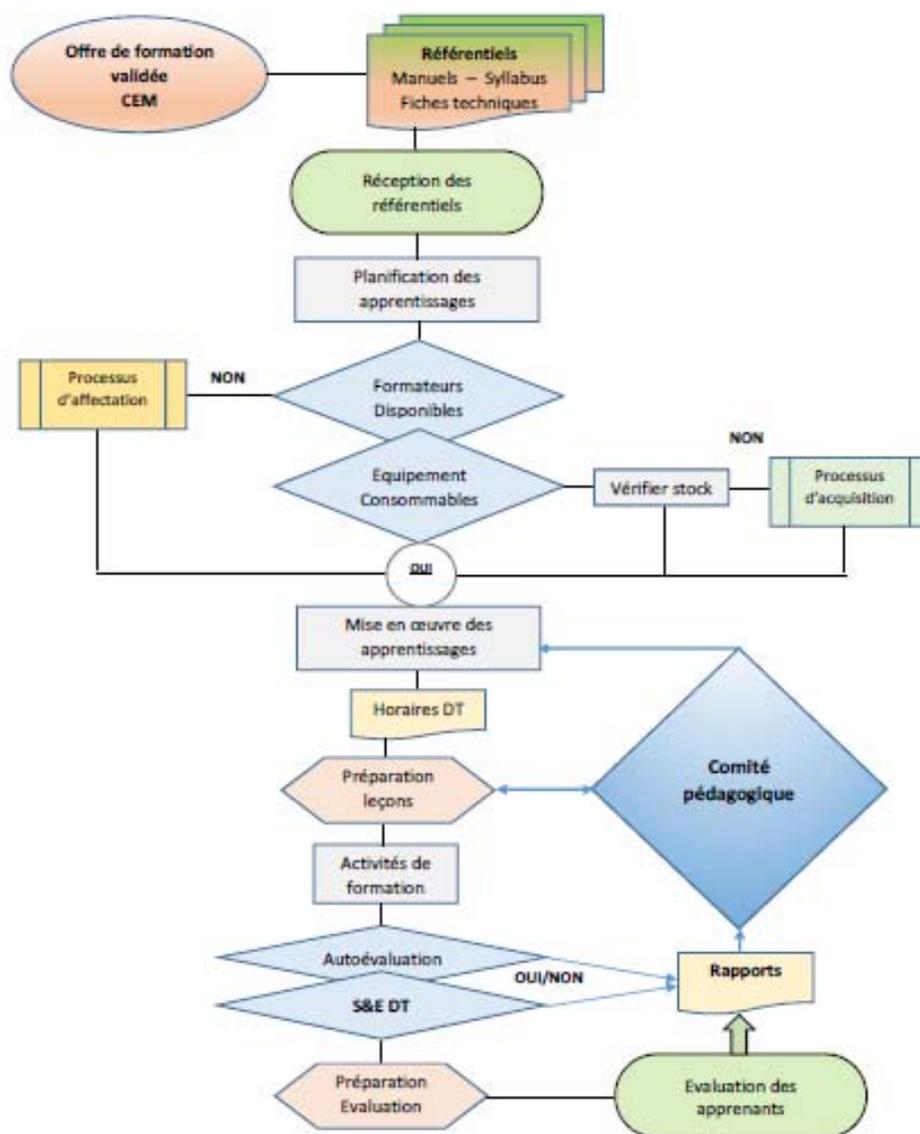
IOV 2.3 : La révision de l'offre de formation de niveau CFP n'a pas débuté. Elle reste en attente des dispositions prises pour ce niveau par le Ministère de tutelle. Une priorisation des modules a été proposée par les directeurs d'établissement sur base des besoins spécifiques de leur environnement économique.

IOV 2.4 : Quelques formations techniques ont été dispensées. Le projet s'étant d'abord focalisé sur les aspects pédagogiques et didactiques.

Un renforcement des capacités est prévu sous ACFPT au travers de stages des formateurs dans les entreprises.

3.2.4 Processus de mise en œuvre de l'offre de formation

Logigramme MeO de l'offre de formation



3.2.5 Livrables clés qui contribuent à l'atteinte du résultat du R2

Le niveau global atteint pour les livrables pour ce résultat est 70%.

Suite au retrait de l'APEFE (fin 2015), qui dans le cadre de sa collaboration avec AFPT/CTB devait assurer le développement de l'offre de formation et la formation pédagogique des formateurs. Le projet a repris ces actions à son compte. Pour ce qui concerne l'offre de formation des CEM à réviser, elle a été entreprise avec la collaboration

des conseillers techniques du CDCTP. Le projet a également pris en compte les recommandations de l'EF AEP et de l'EMP AFPT. Ces recommandations portaient sur la révision partielle de l'OF de niveau CEM et d'une réorientation de fond de l'OF « modulaire » de niveau CFP.

Thématique d'intervention	Livrables	Niveau atteint/100 %
Les opérateurs de formation ciblés sont opérationnels pour MeO l'OF de niveau CEM	Formation des directeurs des centres pilotes sur les compétences transversales d'organisation et de communication	
	Plan d'acquisition de compétences + manuel de formation des Directeurs, Directeurs techniques et formateurs en pédagogie, conduite des apprentissages APC	
	Cahier des charges des Comités pédagogiques + logigramme	
	Conditions et processus d'expérimentation de l'offre de formation révisés	
	Manuel de développement procédural et pédagogique de mise en référentiel de l'OF CEM suivant l'APC	
	Un manuel de développement procédural et pédagogique des modules CFP	
	Guide méthodologique et formation sur les processus d'évaluation des apprenants	
Révision et élaboration des curriculums en phase avec les besoins du marché sur base d'une approche "Métier"	4 Référentiels CEM de la filière Agri-élevage	
	2 Référentiels de la filière TAA (CEM-CFP)	
	6 référentiels CEM de la filière « construction »	
	2 Curricula pour filières innovantes CEM (coiffure/esthétique – énergie renouvelable)	
	3 modules innovants (Pisciculture – apiculture - champignons)	
	Grille d'évaluation de la mise en application des formations selon une conduite APC	
Evaluation des seuils compétences des apprenants	Référentiel d'évaluation par filière	
	Conditions de participation d'assesseurs externes à l'évaluation des apprenants	
Formation pratique des apprenants.	Spécifications d'organisation matérielles et pédagogiques des ateliers de formation pour toutes les filières dispensées	
Multiplication et diffusion des ressources pédagogiques	13 guides du formateur destinés au processus d'expérimentation de l'OF CEM diffusé fin 2016	
Assurance qualité	Référentiel d'assurance qualité appliqué à l'OF	
Entrepreneuriat & informatique intégrés à l'OF par filière	Modules TI Cadapté aux niveaux de certification	
	Module de préparation à l'auto-emploi	
Thèmes transversaux intégrés dans les contenus de de l'OF fin 2017	Les aspects « genre » sont intégrés dans les contenus de formation des formateurs à partir de juin 2017	
	Module « Environnement » & «Sécurité/hygiène du travail »	

3.3 Atteinte des résultats intermédiaires pour le Résultat 3 :

3.3.1 Mise en place des mécanismes d'insertion

Les centres CEM/CFP appuyés ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation.

3.3.2 Indicateurs de résultat

Les indicateurs retenus au début du projet allaient dans le sens de la mise en œuvre de moyens facilitateurs permettant d'obtenir à termes, les conditions permettant d'envisager un impact en termes d'insertion durable et qualitative des lauréats de l'EFTP. Une analyse approfondie de ces indicateurs désagrégés sur l'ensemble des rapports d'exécution annuels, démontre une progression (très) lente dans un premier temps avec une tendance franche à l'accélération dans un second temps.

Output 3 AFPT : Les écoles et centres EMFP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation						
Indicateurs	Valeur de Base 2013	Valeur fin AFPT	Valeur 2014	Valeur 2015	Valeur 2016	Cible finale atteinte (2017)
IOV 3.1 Nombre de mécanismes facilitant l'insertion expérimentés, documentés et diffusés	0	7	2	4	7	7
IOV 3.2 Nombre de bénéficiaires directs et indirects des mécanismes d'insertion via outil BD	0	600	391	500	800	1250
IOV 3.3 Fin 2017 : Degré de diffusion et d'adoption réelle du dispositif « Cellule d'Insertion » (bonnes pratiques des mécanismes insertion des lauréats)	0	maximum possible : CEM pilotes & satellites ciblés	7	7	11	13 opérationnelles + 19 cellules formées dans les centres satellites.
IOV 3.4 Fin 2017 : Nombre d'entreprises qui ont contractualisé au moins un stage de lauréats	0	maximum possible dans l'environnement des centres ciblés	200	450	600	700
IOV 3.5 Fin 2017 : Nombre d'artisans actifs dans le partenariat local pour l'insertion	0	maximum possible dans l'environnement des centres ciblés	75	400	450	1700
IOV 3.6 Fin 2017 : Nombre d'UAP fonctionnant selon les normes et standards définis	0	11	4 Sans normes	10 Sans normes	10 Sans normes	10 expérimentent 1 modèle de gestion défini

3.3.3 Commentaires sur les indicateurs

IOV 3.1 : L'ambition a consisté à concevoir, formaliser et expérimenter différents types de mécanismes permettant de renforcer l'employabilité des lauréats et de jouer un rôle prépondérant dans leur insertion professionnelle

- Le stage de renforcement des capacités, cadré au niveau national à travers un projet d'ordonnance, mis en œuvre massivement dans chacun des centres constitue un outil pertinent de mise en situation de travail visant une insertion par la suite, par ailleurs, des actions opportunistes de chantiers formation ont contribué à cette croissance significative. Ce dispositif intégré fait l'objet d'un manuel comprenant les différents outils nécessaires à son activation (convention, schéma, matrice d'évaluation etc.) ;
- La méthodologie relative au processus d'accompagnement vers l'emploi salarié est formalisée, fait l'objet d'un manuel de référence, d'un schéma et d'un logigramme simplifié ;
- La méthodologie relative au processus d'accompagnement vers l'emploi salarié sous activité génératrice de revenu, fait l'objet d'un manuel de référence, d'un business plan numérique, d'un logigramme simplifié ;
- Le micro-crédit a été expérimenté via des conventions ratifiées avec les institutions de micro finance et un fonds de garantie (Cf. Note de cadrage Fonds de garantie FCE+AFPT)
- Le leasing a été conçu, expérimenté à petite échelle avant d'être élargi, de faire l'objet d'un manuel de référence accompagné de son outil numérique de calcul des mensualités, d'un processus schématisé et d'un logigramme simplifié ;
- Un processus standardisé de formation alternée sur base d'emplois préalablement identifiés et conventionné a été formalisé et expérimenté dans le secteur du tourisme et de la pisciculture ;
- Les Comités Locaux d'artisans adossés à chaque centre de formation appuyés, sont opérationnels, contribuent à réguler les mécanismes visant l'insertion des lauréats et sont gérés paritairement par les représentants des artisans et des centres de formation ;
- Des mécanismes tels que le doublement de l'épargne, l'appui au premiers consommables ont été expérimentés ponctuellement et formalisés dans le cadre de ces actions spécifiques. L'épargne communautaire (tontine-crédit rotatif) est actuellement expérimentée dans le cadre du partenariat avec CHASAA et fera l'objet d'une évaluation sous ACFPT.

IOV 3.2 : Le nombre de bénéficiaires directs et indirects augmente de façon importante ce qui implique une obligation de moyens mieux respectée par les cellules d'insertion et un partenariat plus dynamique au niveau local – avec les artisans notamment.

- Environ 2000 lauréats ont été identifiés, ont fait l'objet d'au moins une séquence individuelle/collective visant à objectiver leurs potentialités ;
- 1250 lauréats ont fait l'objet d'un accompagnement dans la durée en vue de leur insertion professionnelle via les différents mécanismes activés ;
- 426 ont été insérés via un emploi sous activité génératrice de revenu ou un emploi salarié au 15 juillet 2017 ;

- Plus de 1200 stages de renforcement des capacités, d'insertion et d'alternance ont été conventionnés et activés.

IOV 3.3 : Fin 2018, le degré de diffusion et adoption réelle (par d'autres centres) des bonnes pratiques (insertion des lauréats /financement complémentaire).

- 11 cellules d'insertion ont été formées et appuyées techniquement et financièrement dans un premier temps ;
- 2 Cellules « d'Insertion Uniques » ont été créées, à Bujumbura dans un premier temps (2015), à Gitega dans un second (2016) selon une approche territoriale intégrée de bassin d'emploi pour ces deux zones urbaines ;
- 19 cellules additionnelles issues des centres satellites ont été formées et dotées des supports leur permettant de mettre en œuvre les actions et mécanismes visant l'insertion de leurs lauréats.

IOV 3.4 : L'augmentation très sensible du nombre d'artisans et d'entreprises partenaires est imputable à la mobilisation d'un partenariat local prometteur par l'entremise de la Chambre Sectorielle de l'Artisanat et grâce au Comité Locaux nouvellement créés et composés paritairement de représentants des artisans et des centres de formation.

- Environ 700 artisans ont été mobilisés en faveur du stage ;
- Le chiffre devra être fixé définitivement à la date de la fin des activités opérationnelles sachant que les opérations de stage et de leasing continuent à se mettre en place au 15 juillet 2017.

IOV 3.5 : La stratégie offensive de mobilisation des artisans au niveau de l'environnement économique de chaque centre de formation génère ses premiers effets. Il faudra néanmoins s'assurer de la durabilité de ce dispositif partenarial.

Environ 1700 artisans sont entrés dans la dynamique locale d'insertion en devenant membres de la CHASAA et des Comité Locaux en participant directement ou indirectement à la gestion conjointe des mécanismes d'insertion.

IOV 3.6 : Les Unités d'Appui Pédagogique constituent la pierre angulaire d'un centre de formation pour les aspects liés à la mise en pratique des compétences et à l'autofinancement.

Ce résultat incorporé plus tardivement dans le R3, initialement dans le R1, est maintenant totalement conceptualisé avec un manuel de référence et tous les outils afférents. La généralisation dans les centres appuyés a commencé mais nous ne pouvons considérer que ces unités d'appui pédagogiques fonctionnent aujourd'hui selon les normes et standards de bonne gouvernance définis.

3.3.4 Processus d'accompagnement

1. Processus d'accompagnement vers la création d'AGR

PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT DES LAUREATS VERS LA CREATION D'AGR

		PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
PHASES		Identification des lauréats	Initialisation, recrutement et potentialisation des lauréats en vue de leur sélection	Préparation des lauréats à la validation définitive de leur projet d'AGR	Accompagnement des lauréats vers la création d'une AGR	Suivi des lauréats
T			6 semaines	4 semaines	6 semaines	6 mois
PROCEDURES		1.1 Information à tous les lauréats entre 2007 et l'année en cours 1.2 Collecte des listes de lauréats de 2007 à nos jours 1.3 Encodage dans la base de données de <u>tous</u> les lauréats sortis entre 2007 et l'année en cours.	2.1 Première gestion collective sur l'insertion en AGR 2.2 Deuxième gestion collective sur la formulation de projet 2.3 Appui individuel à la formulation de projet 2.4 Présentation du projet devant le comité de pré-sélection 2.5 Renforcement du projet en innovation-créativité, prise en compte du couple produit-client par le comité de pré-sélection	3.1 Préparation détaillée du produit ou service, étude de la concurrence et formalisation du processus de production/organisation du travail 3.2 Présentation du projet devant le comité de validation de l'idée de projet 3.3 Appui au processus organisationnel et de production en cas de besoin 3.4 Préparation du dossier pour l'ouverture d'un compte en dans une IMF	4.1 Plan d'affaires : Dossier narratif informatisé simplifié 4.2 Plan d'affaires : Business Plan sous Excel 4.3 Comité de lecture finale 4.4 Présentation du dossier à l'IMF : demande de crédit 4.5 Correction éventuelle du dossier après décision de l'IMF 4.6 Réception des crédits et Appui au démarrage des AGR	5.1 Mise en place des outils de gestion au sein des AGR 5.2 Suivi des AGR
OUTILS		<ul style="list-style-type: none"> - BD Bur@Cel - Manuel d'utilisation Bur@Cel - Fiche signalétique papier 	<ul style="list-style-type: none"> - BD Bur@Cel - Fiche signalétique papier - Convention de collaboration - Présentation rôle cellule - Présentation formulation de projet - Fiche de formulation projet - Fiche d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - BD Bur@Cel - Fiche de formulation - Outil modélisation du processus de production et d'organisation du travail - Fiche d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - BD Bur@Cel - Dossier narratif simplifié - Business plan Excel - Acte d'engagement du lauréat contresigné par un membre de la famille et l'administration. 	<ul style="list-style-type: none"> - BD Bur@Cel - Outils de gestion - Business plan Excel

2. Processus d'accompagnement vers l'emploi salarié

PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT DES LAUREATS VERS L'EMPLOI SALARIÉ

		PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
PHASES		Identification et recrutement des lauréats chercheurs d'emploi salarié	Potentialisation et préparation des lauréats à la recherche d'emplois	Opérationnalisation de la recherche d'emploi	Contractualisation de l'emploi	Suivi des lauréats
T			6 semaines	4 semaines	6 semaines	6 mois
PROCEDURES		1.1 Information à tous les lauréats entre 2012 et l'année en cours 1.2 Précisions sur le cadre du suivi et le fonctionnement de la cellule d'insertion 1.3 Analyse de la demande et les attentes, les motivations, les freins du lauréat chercheur d'emploi. 1.4 Signature de la convention de collaboration	2.1 Réalisation du bilan individuel des potentialités 2.2 Identification des freins à l'emploi et proposition de solutions concrètes 2.3 Validation du projet professionnel 2.4 Activation d'un stage de renforcement des capacités si nécessaire 2.5 Détermination des emplois recherchés sur base du bilan individuel	3.1 Préparation du futur travailleur via les techniques de recherche d'emploi 3.2 Organisation de séquences d'ajustement collectives et individuelles permettant de résoudre les freins 3.3 Systématisation des actions de prospection des entreprises et artisans 3.4 Mise en relation du lauréat avec l'entreprise et négociation de l'embauche.	4.1 Appui à la réalisation dui contrat de travail si nécessaire 4.2 Vérification des conditions de travail et du respect de la législation 4.3 Rencontre pour la signature du contrat	5.1 Planification des suivis 5.2 Rencontre mensuelle avec le travailleur et le l'employeur 5.3 Médiation tripartite si nécessaire 5.4 Evaluation finale et cloture du dossier après 3 mois à l'emploi
OUTILS		<ul style="list-style-type: none"> - BD Bur@Cel - Manuel d'utilisation Bur@Cel 	<ul style="list-style-type: none"> - BD Bur@Cel - Fiche premier entretien - Convention de collaboration - Présentation rôle cellule - Fiche d'évaluation - Convention de stage 	<ul style="list-style-type: none"> - BD Bur@Cel - Outils et techniques de recherche d'emploi - Séquences collectives d'ajustement - Séquences individuelles d'ajustement 	<ul style="list-style-type: none"> - BD Bur@Cel - Copie électronique du contrat de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - BD Bur@Cel

3.3.5 Livrables clés qui contribuent à l'atteinte du résultat du R3

Le niveau global atteint pour les livrables pour ce résultat est de 95 %.

Thématique d'intervention	Livrables	Niveau atteint/100 %
<i>Unité d'Appui Pédagogique (UAP)</i>	Audit organisationnel et de gestion des UAP dans les centres appuyés par AFPT	
	Etude de faisabilité UAP pisciculture à Kirundo	
	Etude de faisabilité UAP apiculture à Karurama	
	Etude diagnostic/état des lieux des UAP dans 3 centres de référence	
	Plan stratégique et opérationnel des parties prenantes du modèle de gestion UAP	
	Base de données Bur@cel + Manuel de formation Bur@cel adapté aux Cellules Insertion et aux Responsables des Centres	
	Logigramme global du processus insertion	
	Procédures et instructions de travail relatives au processus d'accompagnement AGR + Logigramme	
	Business Plan & Manuel de formation adapté aux Cellules Insertion et UAP	
	Document de référence pour formation Outlook planification adapté aux Cellules Insertion et aux Responsables des Centres	
	Modèle de convention de stage + Plans d'action + Matrice d'évaluation stagiaire + Cadre général du Stage	
	Modèle de cahier des charges pour formation alternée	
	Convention type de partenariat avec IMF	
	Matrice d'évaluation des compétences des membres des Cellules Insertion + Matrice d'évaluation des compétences et des performances	
<i>Assurance qualité</i>	Référentiel d'assurance qualité appliqué à la MeO des processus d'insertion	
<i>Partenariat CHASAA</i>	Questionnaire artisans et enquêtes AKVO (Logiciel) + Identification statique et dynamique des artisans autour des centres	
	Statut de la Coopérative des artisans + Outils de gestion + Implantation Commerciale + Contrat de concession	
	Convention de Subside chambre sectorielle CHASAA	
	Protocole d'entente sur la mutualisation des actions et équipements entre les artisans et les opérateurs de formation	
<i>Suivi et mise en œuvre du Leasing</i>	Documents de cadrage leasing et convention afférente + logigramme du process	
<i>Thèmes transversaux</i>	Document de cadrage et structuration d'un Consortium Entrepreneuriat, Innovation, Chaîne de valeur et Commercialisation	

3.4 Atteinte des résultats intermédiaires pour le Résultat 4 :

3.4.1 Indicateurs de résultat :

Les indicateurs retenus allaient dans le sens de la mise en œuvre de moyens permettant d'obtenir une amélioration de la capacité d'accueil dans les centres dans le but d'augmenter l'accès aux dispositifs de formation technique et professionnel.

Les valeurs des indicateurs montrent un retard significatif dans l'aspect opérationnel des cibles finales à atteindre

Output 4 AFPT : L'accès aux dispositifs de formation technique et professionnelle est facilité						
Indicateurs	Valeur de Base (2013)	Valeur prévue fin AFPT	Valeur 2014	Valeur 2015	Valeur 2016	Cible finale atteinte (2017)
IOV 4.1 Fin 2017, nombres de CEM/CFP dans les provinces visées construits /réhabilités et équipé sur un minimum de 3 filières	0	2	0 Démarrage études techniques	0 Etudes techniques disponibles	0	2 L'équipement n'est pas complété
IOV 4.2 Nombre de CFP disposant de l'équipement minimum pour une filière TIC	0	1	0 Equipement élémentaire	0 Equipement élémentaire	0 Equipement élémentaire + étude des besoins	0
IOV 4.3 L'entretien/ maintenance préventive des établissements ciblés suit les plans établis et est réalisée par les établissements	Baseline 2013 Infrastructure Coefficient de vétusté	10	10	10	10	10
IOV 4.4 Les centres appuyés intègrent dans les formations dispensées la sensibilisation aux thématiques transversales (VIH, SIDA, Genre, Environnement)	4	10	10	10	10	Les thématiques transversales sont intégrées à l'offre de formation
IOV 4.5 : fin 2018, les services de formation professionnelle offerts par les 4 centres spécialisés et les 8 centres 'pilote' du projet sont améliorés et accessibles aux Jeunes à mobilité réduite	0	8	0	0	CSUB élaborée	ANO CSUB refusée

3.4.2 Commentaires sur les indicateurs

IOV 4.1 : Le projet AFPT dans son DTF prévoyait la réhabilitation d'un centre à Bujumbura rural ; ce centre n'a pas été identifié. La SMCL a validé le choix du CEM Mihigo en province de Kayanza. Le second CEM est maintenu à Cankuso.

Devant les difficultés inhérentes au contexte Burundais de 2015, le projet a pris l'option d'exploiter des dossiers existants (FCE) dont les Cahiers Spécial des Charges étaient réalisés sur financement AFPT. Sur 4 dossiers techniques élaborés, deux ont été retenus par le projet AFPT. Un Marché de Réhabilitation et d'extension des CEM de Gatete et Shanga est en cours. Les deux autres dossiers ont été écartés pour des raisons de timing et d'efficience. Un Marché de construction de 6 structures didactiques pour les filières BTP dans les CEM de Kanyosha, Karurama, Mugerema, Kirundo, Muyinga et Rumonge est également en cours.

IOV 4.2 : La cible reste d'actualité et la mise en œuvre se fera sous ACFPT suite au retard pris, lié d'une part dû au contexte burundais de 2015 et à la difficulté de mobiliser l'assistance technique transversale sollicitée par les projets suspendus et déménagement des Bureaux des Projets au Burundi.

IOV 4.3 : Les centres ciblés ont bénéficié de la convention de subsides qui leur permet de stabiliser voir d'améliorer le coefficient d'entretien de maintenance de leur patrimoine.

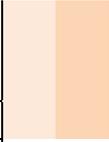
IOV 4.5 : Cet indicateur n'est pas atteint. Une convention de subsides avait été préparée en deux phases, pour une durée de deux années et un montant de 100.000 € répartis sur AFPT et ACFPT. Au regard des différentes réunions tenues avec l'équipe sur la réorientation d'ACFPT compte tenu du délai restant (en recentrant davantage les actions pour obtention des résultats concrets), la RR Burundi a jugé qu'il n'était plus opportun de démarrer ce subside dans le contexte actuel.

3.4.3 Livrables clés qui contribuent à l'atteinte du résultat du R4

Le niveau global atteint pour les livrables pour ce résultat est de 15 %.

Thématique d'intervention	Livrables	Niveau atteint en %
Réhabilitations/extensions	Le CEM de GATETE est réhabilité et étendu.	
	Le CEM de SHANGA est réhabilité et étendu.	
	Le CEM de BWOGA est réhabilité et étendu.	
	L'étude technique et le CSC pour la construction de latrines sèches pour 6 centres ciblés pour répondre aux standards minimaux est établi.	
	L'espace de commercialisation de Bujumbura est aménagé sous forme de chantier-formation.	
	Les bâtiments de la filière TAA du CEM de Rumonge sont améliorés.	
	Les bâtiments de la filière TAA du CEM de Kirundo sont améliorés.	
	Les centres ciblés pour les filières TAA sont équipés de four à pain et à fumer.	
	Manuel de formation BTCs	
	CSC du CEM de Muramvya amélioration pour renforcer la filière TIC.	

	Amélioration atelier meca auto CFP de Kigobe. Chantier/formation	
	Plans pour réhabilitatoion atelier de menuiserie au CEM de Kinama	
	De nouveaux équipements didactiques sont fournis aux centres de :	
Équipements didactiques	Bwoga	
	Gitega	
	Mugutu	
	Gatete	
	Kaburantwa	
	Kanyosha	
	Karurama	
	Karusi	
	Kirundo	
	Mabayi	
	Kirundo	
	Mabayi	
	Muyinga	
	Muranvya	
	Rumonge	
	Bubanza	
Maintenance préventive et curative des infrastructures et équipements	Protocole d'évaluation des infrastructures et équipements permettant d'assurer l'entretien et la maintenance du patrimoine ;	
	La fiche de suivi évaluation de l'entretien et maintenance	
	Logigramme	
	Les centres mettent en œuvre un ensemble de travaux de maintenance préventive et curative	
	Formation des maintenanciers pour l'exécution des travaux d'entretien et de maintenance curative et préventive	
	Projet de convention permettant l'intégration des apprenants dans le cadre d'un chantier formation (voir stage)	
	Modélisation de la gestion des chantiers formation.	
	Référentiel qualité "entretien/maintenance"	
	Études de dimensionnement d'installations solaires photovoltaïques	
	Fourniture et mise en fonctionnement d'installation solaires photovoltaïques	
	Études de faisabilité de création d'une filière Biogaz dans un centre	
	Guide d'installation pilote de Biogaz à ITAB Mahwa	
	Fourniture et installation de système solaire thermique pour l'eau chaude sanitaire de certains centres (Rumonge, Karurama, Muyinga et Kirundo)	
	Remise aux normes électriques des centres ciblés et production d'un manuel de mesures de sécurité lié à utilisation de l'énergie électrique	

Amélioration des infrastructures et équipements des centres existants	Les centres ciblés sont équipés d'une structure didactique sur la thématique bâtiment et construction (maçonnerie, électricité, plomberie, menuiserie et construction métallique)	
Accès aux personnes vulnérables	CSUB AFPT/UPHB	
	Cahier des charges permettant l'aménagement de l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite	

3.4.4 Constat sur les changements obtenus et attendus

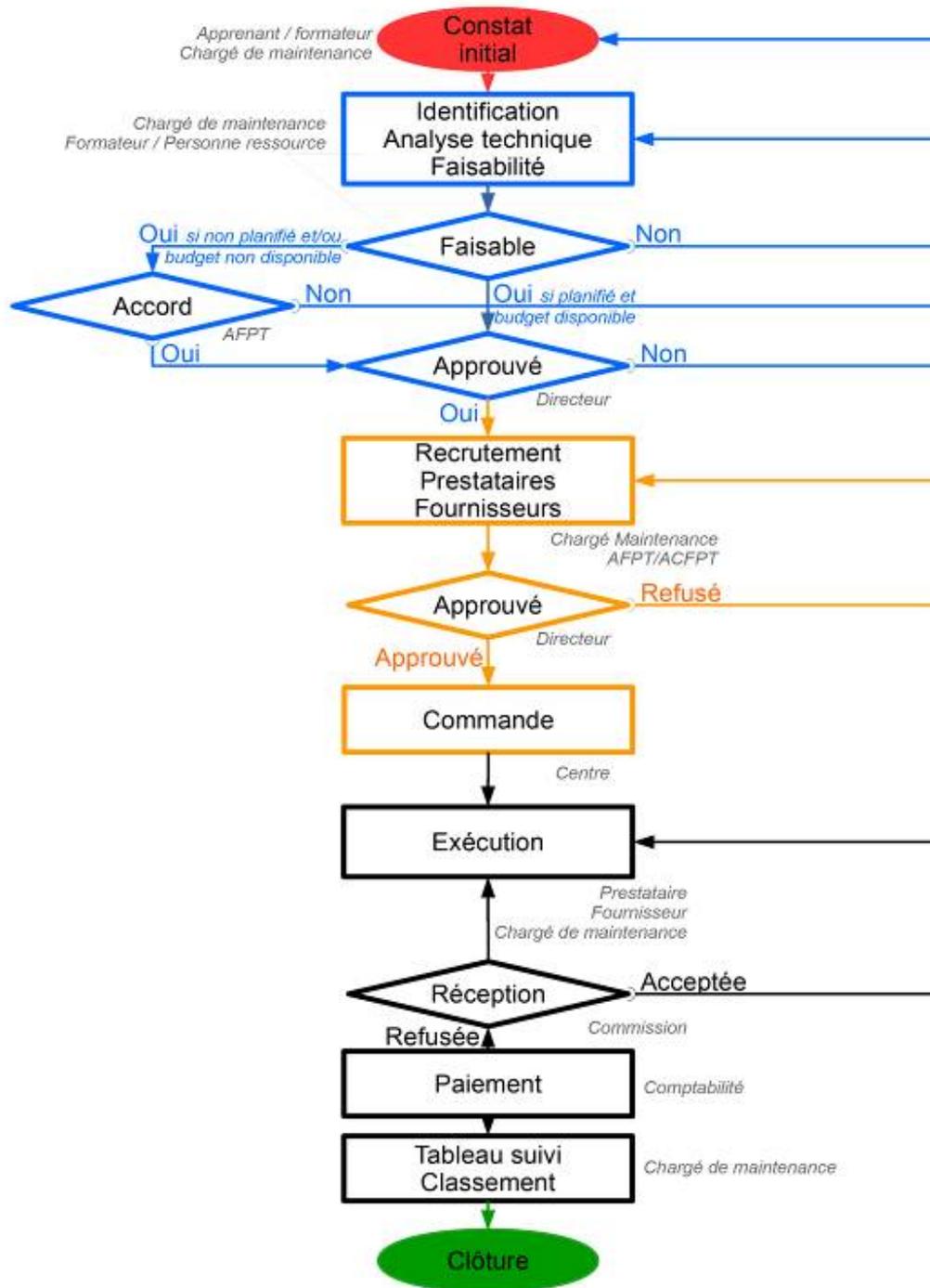
L'affectation d'une assistance technique à 80% à partir du 08 mai 2017 a permis de lancer l'opérationnalisation des dossiers (trois marchés de travaux en cours et un marché de service).

Etant donné la déficience croissante du réseau électrique national, le Projet a décidé d'appuyer les centres pour compenser au mieux la carence en énergie en fournissant des systèmes d'Energie solaire photovoltaïque dans les centres ciblés et d'Energie solaire thermique (eau chaude) dans quelques centres disposant de la filière TAA et Plomberie/électricité. Le projet vise également l'amélioration de l'accès à l'électricité dans les centres ciblés. Un diagnostic des installations existantes dans les centres ciblés a été établi et l'étude de dimensionnement ainsi que la rédaction d'un cahier des charges est en cours. Cette consultance aboutira à une mise à niveau électrique des centres ciblés.

Le Projet a mis en place des chantiers formation tels que le centre commercial de Bujumbura, l'aménagement de l'atelier mécanique-auto à l'ETP de Kigobe et quatre chantiers formation pour la production de BTCS (Briques de terre comprimées stabilisées). Les résultats positifs de ce dispositif pour les lauréats seront étendus au bénéfice des formateurs et des apprenants sous ACFPT.

Afin d'assurer la réalisation des activités prévues pour l'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres ciblés. Un financement forfaitaire est intégré aux Conventions de Subsidés pour les travaux de maintenance préventive des infrastructures et des équipements. Un processus d'appui aux activités curatives d'entretien des infrastructures et équipements ainsi que des outils de suivi ont été mis à disposition. (Fiches de suivi d'entretien/maintenance).

Organigramme logique Entretien / maintenance



4. Décrivez le système de suivi-évaluation qui a été mis en place lors de la mise en œuvre de la prestation.

Ce n'est qu'en fin d'année 2014 que l'outil MONOP a commencé à être exploité de manière intégrée par les ATI d'abord, par l'équipe support ensuite.

A partir d'avril 2015 et le démarrage d'AFPT, le suivi englobe les interventions AFPT et ACFPT qui lui consolide l'action AFPT.

La SMCL se réunit deux fois par an jusqu'à octobre 2015. Elle est remplacée par un comité de concertation technique (CCT) qui a été convoqué la première fois en novembre 2016.

Les recommandations de la MTR de 2014 ont été intégrées au suivi.

Fin 2015 les indicateurs de l'OS et des résultats ont été revus et sont fusionnés pour AFPT et ACFPT.

4. COMMENTAIRES ET ANALYSES

1. Quels sont les problèmes et questions majeurs qui ont influencé l'exécution de la prestation et comment la prestation a-t-elle tenté de les résoudre ?

1. Les recommandations de la MTR de 2014 sur l'offre de formation modulaire/produits pour les niveaux CEM/CFP ont été prises en compte par un plaidoyer continu auprès du partenaire (cf. tableau infra -point 5 ci-dessous-)

2. La suspension de l'appui institutionnel :

Un Référent Technique a été proposé en mai 2016. Le CCT ne s'est réuni qu'une seule fois en novembre 2016. Pour répondre à ce problème, une collaboration technique est soutenue par un dispositif de pools de conseillers liés à chaque axe technique issus de la DGEMFP et DEMFP

3. L'appropriation des procédures et les changements effectifs dans la manière de gérer les établissements : le passage du dispositif « accord d'exécution » vers « Convention de subsides » a fait l'objet d'une période de transition d'une année afin de préparer le partenaire au dispositif exigeant et responsabilisant du nouveau dispositif.

4. La crise de 2015 : a entraîné un recadrage stratégique qui n'a pas été compris par le partenaire. Il a fallu quelque mois pour le convaincre que nous maintenions l'intervention à l'intérieur de la politique EMFP nationale.

5. Retrait de l'expertise APEFE : ce retrait prive le projet de l'expertise pédagogique de deux ATI APEFE.

6. ATI transversal infrastructures: La suspension suivie de l'arrêt de certains programmes a mobilisé l'ATI infra pendant de longues semaines au détriment de ses interventions sur AFPT et ACFT.

2. Quelles sont les causes des écarts par rapport aux résultats attendus ?

2.1 Concernant le Résultat 1 :

Les causes de ces écarts sont de deux types :

Les causes génériques : Le principal écart constaté concerne le fonctionnement des grappes provinciales et son mécanisme de ruissellement. Les effets attendus sur la formalisation des procédures de gestion, la mise en place du dispositif de pilotage et l'appropriation des procédures de planification et de gestion n'ont pas donné de garantie suffisante sur le bien-fondé du concept, ni permis d'atteindre les résultats escomptés.

Ceci pour plusieurs raisons :

1. La structuration des grappes et la nomination tardive des coordinateurs provinciaux du ministère en novembre 2016 ont pris du retard par rapport au processus d'accompagnement du projet enclenché six mois auparavant auprès des 10 centres pilotes. Le ruissellement ou transfert de compétences vers les centres satellites a

donc fonctionné au ralenti ce qui a retardé la mise en place des différents organes, en particulier les COGES, dont le fonctionnement est encore peu opérationnel pour un grand nombre de centres satellites.

2. La cible des 22 centres satellites est apparue trop ambitieuse. Le système de suivi-évaluation tel que présenté dans le schéma ci-dessus, déjà complexe dans sa structuration, a eu des difficultés pour atteindre des résultats globalement satisfaisants dans ces centres, la plupart partant avec un handicap institutionnel majeur difficilement rattrapable avec le simple mécanisme de ruissellement (cf. analyse détaillée ci-dessous) ;
3. Les financements via les CSub n'ont jamais été activés pour les centres satellites. De ce fait, l'exercice de renforcement de capacités sur l'élaboration des planifications opérationnelles et financières n'a pu être réalisé. Ces mêmes centres, à quelques exceptions près (5), ont donc rencontré des difficultés majeures dans l'organisation matérielle et pédagogique des ateliers faute de consommables en quantité suffisante pour dispenser les séances d'apprentissage des apprenants.

Les causes spécifiques : Hormis les CoGes et autres instances qui ont été progressivement mis en place sur l'ensemble des établissements, aussi bien pilotes que satellites, les conclusions du diagnostic montre que le mécanisme de ruissellement d'un centre pilote vers ses centres satellites présente un fort risque d'échec si les **centres satellites en question**, ne reçoivent pas d'importants appuis à tous les niveaux. Ce constat repose sur les points suivants :

- Une nécessité urgente de renforcement de capacités et d'effectif des RH pour le plus grand nombre d'entre eux. Le personnel est en effet majoritairement sous-qualifié. Une très grande majorité des RH occupe plusieurs fonctions, administratives et d'enseignements, avec un cumul de trois postes/personne fréquemment rencontré ! Ces carences en effectif ne peuvent bien évidemment être remédiés directement par le projet ;
- 70 % des centres satellites ont une situation financière désastreuse. Leur bilan financier annuel, totalement nul ou dérisoire (< à 300 000 FBI/an), impacte considérablement la qualité des enseignements : peu ou pas de consommable pour les apprentissages, regroupement de nombreux apprenants pour la réalisation des rares travaux pratiques et une théorisation des enseignements atteignant dans certains cas jusqu'à 100 % ;
- 75 % des centres satellites ont hérité d'infrastructures anciennes offrant des conditions d'accueil et sanitaire vétustes, sans réseau électrique sur place, ni Alimentation en Eau Potable (AEP). Ces centres sont inégalement équipés en matériels et équipements : nombre d'entre eux dispose de petits outillages usés ou cassés (provenance de matériels chinois, matériels piratés) en quantité très insuffisante alors que paradoxalement, d'autres sont au contraire dotés de machines électriques performantes (menuiserie, couture) malheureusement inutilisées faute de réseau et d'installation électrique sur place, d'espace adapté pour les accueillir (menuiserie) et/ou de compétences techniques pour les faire fonctionner (ceci plus par manque d'initiative et de volonté). La prise en charge de la réhabilitation des bâtiments et de l'installation des réseaux nécessitent par ailleurs des interventions prohibitives dépassant largement les capacités budgétaires du pool « accès » du projet ACFPT.

En outre, un certain nombre de centres satellites (6), relativement enclavés sur le plan géographique, se retrouvent totalement isolés sur le plan institutionnel et restent relativement ignorés du centre pilote qui devrait les accompagner dans le processus d'amélioration.

Concernant le Résultat 2 :

Compte tenu de l'évolution du contexte burundais tant du point de vue politique que des choix des tutelles respectives et de la coopération belge, le projet a toujours chercher les alternatives lui permettant de maintenir ses plaidoyers pour le développement du secteur EMFP. Le dispositif de collaboration avec un pool de conseillers techniques « qualité » a permis de réviser l'offre de formation et d'entamer un processus d'expérimentation qui doit à court terme (1 année) permettre de réduire l'écart entre la conception de l'offre et sa mise en œuvre au bénéfice des apprenants.

Le manque d'expertise spécifique au résultat. Malgré la synergie avec l'ATI pédagogue du programme Justice pour la révision de l'offre, une assistance technique aurait été et reste nécessaire pour guider et accompagner dans les établissements ciblés, les changements attendus dans la mise en œuvre et le suivi de l'offre dispensée.

Pour ce qui concerne les supports pédagogiques, ceux-ci doivent être améliorés. Une consultance externe a été sollicitée afin de faire les propositions d'amélioration utiles à une capitalisation des outils existant mais également des alternatives innovantes permettant aux formateurs d'accéder aux ressources documentaires en vue de l'amélioration de la qualité des formations.

Concernant le Résultat 3 :

- Peu d'écarts significatifs sont observés pour ce qui concerne l'axe insertion en général. Les résultats ont été longs à atteindre et nécessitent encore et toujours un accompagnement rapproché. La contribution de la CHASAA et des artisans à une gestion gagnant-gagnant des mécanismes d'insertion a un impact très positif sur les résultats obtenus. Cette stratégie de gestion inclusive de l'insertion professionnelle avec l'environnement socioéconomique local doit faire l'objet d'une consolidation à travers la suite du projet ACFP. Ceci afin que les effets vertueux constatés au niveau du volume d'insertions réalisées puissent se poursuivre en faveur des lauréats.
- Les Unités d'Appui Pédagogique adossées à chaque établissement constituent le seul moyen pour le centre de formation de concilier les exigences pédagogiques avec des activités de type économique susceptibles de contribuer à l'autofinancement des centres. Des UAP en pisciculture, petit élevage et apiculture ont été expérimentés avec un certain succès, les manuels du formateur et les fiches techniques afférentes à ces filières ont été élaborés. L'ensemble des processus de gestion/logigrammes ont été formalisés, en tenant compte d'une triple exigence à concilier : le volet pédagogique - UAP lieu de pratique professionnelle et mise en situation de travail pour les apprenants et lauréats ; le volet économique - l'UAP doit contribuer significativement à l'autofinancement du centre de formation ; le volet partenarial - L'UAP doit être cogérée

par les représentants des artisans et permettre la mutualisation des équipements. Il demeure que les résistances en matière de bonne gouvernance continuent à grever les chances de pérennisation dans la mesure où des intérêts individuels peu avouables prennent parfois le pas sur l'intérêt collectif. Un travail d'accompagnement rapproché pour mettre en œuvre le modèle conçu par le projet doit se poursuivre sous ACFPT.

Concernant le Résultat 4 :

Un écart significatif est observé. Les écarts constatés sont corrélatifs à l'affectation insuffisante de l'expert International du volet 4, et au contexte du Burundi en 2015 qui n'ont pas permis de développer entièrement les activités prévues au DTF. Des alternatives ont été proposées pour malgré tout atteindre partiellement la cible du DTF.

3. Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation? Faites une réponse détaillée sur les plans de l'impact et de la durabilité des résultats.

- L'état des lieux a servi de base pour entamer une réorientation pour les deux dernières années du projet ACFPT (septembre 2017 à juin 2019). L'objectif premier est d'éviter la dispersion en concentrant les efforts sur un nombre limité de centres identifiés sur base de critères d'effectifs, de fonctionnement et de potentiel endogène favorable impliquant tous les acteurs concernés. L'ancrage communautaire, le renforcement des capacités des ressources humaines, l'autoévaluation dans le cadre d'un contrat de performance, le développement de l'autofinancement partiel et le processus d'autonomisation seront particulièrement ciblés pour plus d'efficacité et de pertinence, en particulier dans ce contexte de vulnérabilité que vit actuellement le pays (perdurance de la crise politique, insécurité alimentaire).
- Les mécanismes de redevabilité doivent être approfondis et consolidés entre les parties prenantes, l'appui et l'accompagnement doivent se poursuivre car cette stratégie de partenariat décentralisée est relativement neuve au Burundi
- La suspension des actions d'appui institutionnel et la réorientation stratégique entamée en septembre 2015 n'a pas entraîné d'entraves du niveau central sur la poursuite des interventions. Le dispositif des pools de conseillers techniques référents a été suivi par le niveau central.
- La pertinence des mécanismes conçus a été évaluée à l'aune des résultats croissants obtenus en matière d'insertion. Leur appropriation par les parties prenantes est satisfaisante mais la productivité des acteurs impliqués reste insuffisante. La généralisation en cours de formation, du stage à tous les centres appuyés est en cours et apparaît comme une solution adéquate, couplée à un accompagnement visant les micro-projets en association avec des artisans bien implantés au niveau local.
- Le partenariat avec les institutions de micro finance via le financement d'un fond de garantie est un échec patent. La crédibilité et le niveau de professionnalisme de ces opérateurs restent très faibles. Une réactivation ne peut être envisagée que dans la mesure où ce secteur ferait l'objet de réformes approfondies. En revanche, l'approfondissement des mécanismes en cours d'expérimentation comme l'épargne communautaire peut constituer une alternative crédible pour les pallier les

insuffisances des opérateurs financiers traditionnels. Ces mécanismes doivent prouver leur pérennité en particulier pour ce qui concerne le leasing pour lequel des moyens importants ont été consacrés. Les centres de formation et les consortiums d'artisans qui gèrent ce dispositif devront démontrer qu'ils sont en mesure d'en assurer la viabilité (en termes de recouvrement des contrats existants et de réinvestissement).

- Le contexte économique très défavorable doit être conjuré par la promotion d'activités génératrices de revenus résilientes et peu sensibles au délabrement de l'économie, notamment dans le secteur de l'agro-élevage et du maraichage qui ont un bon potentiel de développement à l'intérieur du pays.
- Sur base du résultat du précédent projet AEP, l'attente du partenaire n'a pas été entièrement satisfaite et a eu des effets sur le développement des capacités d'accueil des CEM qui n'ont encore bénéficiés de l'appui du projet en termes d'infrastructures et d'équipements.
- La « Baseline Infrastructure » développée sous AEP et mise à disposition, est restée largement inexploitée par le partenaire qui a plutôt investi en 2015/2016 dans la construction de 120 nouveaux CEM avec financement des communes. La filière agri élevage sera priorisée dans ces CEM.
- Enfin la coordination de l'intervention a pris en charge les actions de l'axe 2 avec la collaboration d'un AT national. Cette option a probablement entraîné un déficit d'efficacité tant au niveau du résultat que de la coordination.

De l'analyse de l'expérience se dégagent les constats suivants en termes de durabilité et de potentiel d'impact :

- ***La professionnalisation des acteurs de terrain y compris les parties prenantes de l'environnement communautaire, par l'accompagnement renforcé doit contribuer à une autonomie progressive des opérateurs de formation ;***
- ***L'identification pertinente des établissements appuyés vise un développement basé sur un processus de progression réaliste et de disposer à moyen termes de centres « exemplaires » et de référence capables d'accompagner le niveau central dans le ruissellement vers les centres satellites des bonnes pratiques ;***
- ***Les investissements pertinents et de qualité s'ils peuvent être engagés sans trop de risques financiers, favoriseront l'accès ;***
- ***L'implication du secteur privé dans le système de l'EFTP à travers les associations d'artisans et la CHASAA, renforcera le partenariat entre les centres et leur environnement socioéconomique ;***
- ***Une offre de formation de courte durée pour le niveau CEM et une offre de formation continuée et modulaire du niveau CFP, flexible et adaptée, en adéquation formation/emploi ;***
- ***La collaboration de référents techniques issus de la DGEMFPA et du DEMFP, pour chaque axe stratégique du projet dans le cadre de la recherche/action devrait faciliter, moyennant un dispositif renforcé de communication entre le projet et le niveau central sur les enseignements tirés de l'expérimentation sur terrain, l'appropriation et à terme contribuer au ruissellement vers les***

autres provinces.

Reste qu'au niveau de l'appui institutionnel, la situation est peu satisfaisante, de même que la faiblesse de la situation économique, si elles persistent, il y a un risque de réduire l'impact du projet AFPT et de mettre en péril la consolidation envisagée sur ACFPT.

Forces, Faiblesse, Opportunités et Menaces

Forces :

- Existence et expérimentation d'outils, processus et dispositif pour tous les axes d'intervention ;
- Efficacité et généralisation des mécanismes de redevabilité, de gestion conjointe et de partenariat tant au niveau de la gestion interne (CoGes) que du PPP « gagnant-gagnant » entre les artisans, les lauréats et les centres de formation ;
- La capitalisation de la stratégie d'accompagnement à l'insertion des lauréats de l'ensemble des établissements d'enseignement technique et professionnel par les services du ministère (Conseiller référent technique d'insertion) ;
- L'incidence positive du partenariat public-privé ;
- Pertinence des mécanismes d'insertion, en particulier le stage et les activités génératrices de revenus intégrées au tissu économique local rendues possible grâce un accès à des équipements de qualité (leasing) ;
- L'efficacité de l'outil financier « accord de subsides » dans le cadre de la délégation d'activités visant l'insertion avec la Chambre Sectorielle de l'Artisanat (CHASAA) ;
- Le positionnement « Bottom up » intégré de l'intervention à partir des centres de formation et de leur environnement socioéconomique constitue une opportunité en situation d'état fragile/failli. Il permet de cibler et d'impacter en direct les différents bénéficiaires de l'intervention.

Faiblesses :

- La communication entre le projet et le niveau central sur les enseignements tirés de l'expérimentation sur terrain
- La stratégie d'appui concomitante d'une bonne dizaine de dispositifs d'insertion est très chronophage, la diversité des activités mises en œuvre rend le suivi opérationnel, administratif et financier particulièrement complexe.
- La qualité du rapportage quantitatif et qualitatif reste relativement approximative malgré les outils mis en place.
- La durabilité de l'intervention reste aléatoire dans un tel contexte et doit faire l'objet d'une consolidation à travers ACFPT

Opportunités :

- Les programmes de formation produits par la Direction de Développement de Compétences Techniques et Professionnelles (DDCTP) qui peuvent être utilisés dans d'autres écoles non appuyés par les projets AEP et AFPT
- L'offre de formation révisée de courte durée pour le niveau CEM adaptée aux

besoins locaux contribuera à l'adéquation formation emploi souhaitée par le Burundi.

- Un cadre institutionnel qui renforce le secteur de l'EMFP via le nouveau Décret du 28/07/2017 qui facilitera l'harmonisation des intervenants nationaux et internationaux ;
- Un réseau de 260 CEM ;
- Intérêt des parties prenantes pour les formations orientées produits innovants et la chaîne de valeur en général ;
- Intérêt du personnel des établissements ciblés pour les formations.

Menaces :

- Absence de documents stratégiques de base (Plan Stratégique de Développement de l'EMFP, Registre des métiers au BDI (encours) ;
- Sous financement du secteur par le budget de l'Etat ;
- Lenteur de publication et cadre légal encore lacunaire ;
- Manque d'une politique RH pour le sous-secteur ;
- Faible implication des acteurs institutionnels locaux dans le développement du sous-secteur ;
- L'absence d'un système de collecte de données statistiques fiables, relatives au secteur EMFP facilitant l'activité du sous-secteur et sa planification ;
- L'absence d'un système de collecte de données statistiques fiables relatives aux besoins du marché de l'emploi et de l'économie locale, nationale et régionale ;
- Une administration encore trop centralisée ;
- L'inadéquation quantitative et qualitative des infrastructures et des équipements pour répondre aux besoins actuels de la formation ;
- Vétusté des infrastructures du sous-secteur ;
- L'absence d'eau, d'électricité et de voies d'accès pour de nombreux centres ;
- Le contexte général au Burundi.

4. Selon vous, comment la prestation a-t-elle été perçue par les groupes cibles

Jusqu'à octobre 2015, le projet AFPT était particulièrement bien intégré à la Direction Générale de l'Administration l'Enseignement Technique, de l'Enseignement de Métier et de la formation Professionnelle. Sa réorientation stratégique et le passage en mode Régie entraînant la suspension de la SMCL et de la fonction de Directeur Technique s'il est accepté, n'est pas compris. Ainsi la collaboration des conseillers techniques référents se heurte quelquefois à des décisions administratives et hiérarchiques qui fragilisent le dispositif mis en place.

Un comité de Concertation Technique a été mis en place et le partenaire y a participé avec intérêt malgré la perte de ses prérogatives liées à la cogestion. Le CCT a été réuni une fois en novembre 2016.

Au niveau des centres ciblés une appréciation positive des interventions est observée par l'implication dynamique d'une majorité des directeurs et directeurs techniques. L'apport de

l'outil informatique et ses applications pour l'information et la communication sont de plus en plus utilisés de même que les premiers outils digitalisés introduits.

Si l'offre de formation révisée pour le niveau CEM et les premiers supports pédagogiques qui l'accompagnent ont été bien accueillis, l'appropriation nécessitera un accompagnement rapproché et un suivi/consolidation des acquis des formations dispensées. Des formations complémentaires sont réclamées mais sont malheureusement encore souhaitées par d'autres motivations. L'appréciation s'observe aussi au niveau des gestionnaires des centres et de certaines autorités administratives locales.

Les apprenants et lauréats perçoivent la prestation comme constituant la seule opportunité de confrontation au monde du travail via le stage tout en bénéficiant d'un défrayment symbolique mais significatif pour ce public vivant en dessous du seuil de pauvreté. La possibilité d'un positionnement vers l'auto emploi les motive, en particulier en associant l'artisan qui leur a servi de mentor. Le volume important de projets activés ces derniers mois traduit cette tendance.

Les artisans voient dans ce partenariat innovant, la possibilité d'accéder à des équipements modernes et de qualité à un prix raisonnable ainsi qu'un accès à des formations en produits innovants susceptibles de renforcer leur compétitivité sur le marché local et national (via la coopérative de commercialisation). Leur propension à intégrer le partenariat d'insertion s'en trouve renforcée alors que le stage non défrayé auprès de l'artisan apparaissait jusqu'il y a peu comme une utopie

Le personnel des centres de formation n'est pas encore totalement convaincu ni motivé par la nécessité de développer leur Unité d'Appui Pédagogique en faveur du double objectif d'apprentissage pratique des apprenants/lauréats et de l'autofinancement via les recettes générées. Les mécanismes d'intéressement couplés à la réalité et aux contraintes du plan d'affaire doivent encore être intégrés.

5. Quels ont été les résultats du suivi-évaluation ou du monitoring et des éventuels audits et contrôles? Comment les recommandations de ceux-ci ont-elles été prises en compte ?

Le projet AFPT a fait l'objet d'un rapport d'évaluation à mi-parcours en novembre 2014.

5.1 Il ressort en premier lieu que 3 conditions fondamentales devront être satisfaites, absolument et progressivement, pour que le dispositif de formation professionnelle soit efficace :

- Une dynamique managériale, avec des méthodes simples et des outils adaptés pour l'opérationnalité du projet basés sur une concertation au minimum ou, au mieux, sur un partenariat entre opérateurs de formation et acteurs économiques.
- Un capital de compétences avérées en ingénierie et pratiques de formation au niveau de l'administration centrale⁴ associée avec une représentation professionnelle⁵ et au niveau de chaque centre

⁴ Assez traditionnellement, il s'agit du Ministère en charge de la FP, le ministère de l'Éducation et de la FP ou mieux encore le Ministère de l'Emploi et de la FP.

- Des ressources financières (ce point en l'occurrence ne présente pas de difficultés tant que l'action est (presque) intégralement soutenue par le budget des projets apportés par la CTB et des autres projets de l'aide internationale)

5.2 Les Recommandations stratégiques ont été faites à l'attention de la DG/AETEMFP et de la CTB

1. Poursuivre les activités en vue d'une obtention complète des résultats attendus : consolider les résultats fragiles ou insuffisants, opérer pour obtenir les résultats manquants ou en retard de réalisation

2. Accorder du temps au temps

Ce projet est un projet de changement de comportements considérable. Modifier les comportements et les croyances prend du temps.

3. Faire simple

Un impératif pour réussir : faire simple (mais pertinent) et prendre le temps de concevoir (ou d'adapter), d'expérimenter et d'implanter solidement avant de généraliser.

4. Disposer d'une expertise

Recruter des consultants internationaux dont les profils correspondent aux besoins du projet et ayant une expérience et des compétences avérées pour deux domaines :

- i) l'ingénierie pédagogique, la formation modulaire et la formation psychopédagogique des formateurs
- ii) l'ingénierie de formation et le pilotage des systèmes de formation. La formation avec accompagnement d'un noyau de collègues nationaux sera une priorité parmi les premières tâches à leur confier.

Les recommandations dressées par la MTR ont fait l'objet d'une analyse dans la SMCL 12/03/2015.

⁵ En l'occurrence, il s'agit de l'organisation patronale principale, l'AEB (Association des Entrepreneurs du Burundi)

Pour le projet :

POSITION Projet				Suivi des recommandations (Revue MTR 11/2014)
N°	Recommandation sous contrôle / à gérer par l'intervention	Statut	Commentaires RR	
P1	Elaborer un document de stratégie de mise en œuvre du projet et le faire valider par la SMCL (Travail en ateliers successifs en concertation avec l'ensemble des partenaires de la FP).	acceptée	Revisiter le DTF pour intégrer les aspects manquants (l'approche métier, approche sectorielle, organisation de l'offre de formation, Champ d'expérimentation + en ce y compris la problématique des RH	<ul style="list-style-type: none"> - Les stratégies proposées par le DTF sont clarifiées et réorientées, s'il y a lieu, pour chaque volet du projet, sur base d'une analyse des actions entreprises depuis le démarrage du projet ; (Voir PV retraite 01/2015 + note des engagements) - La séquence des actions à entreprendre pour chaque volet est simplifiée et facilite la planification des budgets disponibles ; - Les ressources humaines jugées nécessaires à l'opérationnalisation des interventions sont identifiées en vue d'une proposition à la SMCL (Affectation d'un homologue ATN à chaque AT I: effectif fin 2015 + affectation Accompagnateurs provinciaux juillet 2016)
P2	Etablir et conduire le plan d'action 2015 dans l'optique d'une opération pilote (mettre en place procédures de suivi-évaluation renforcées)	acceptée	Une stratégie d'expérimentation ciblée sur 9 établissements est en cours et sera étendue à + 5 établissements supplémentaires (2015-2016) Viser 14 "centres exemplaires"	<ul style="list-style-type: none"> - Une matrice de M&E des résultats est validée (finalisée début 2016) voir MONOP - voir suivi P3 ci-dessous
P3	Restreindre le champ d'action du projet de 50 à 8 centres pilotes. Au besoin des appuis spécifiques pourront être fournis à des établissements hors champ.	partiellement acceptée	La stratégie est de se concentrer sur l'expérimentation (sur 9 établissements puis +5) et de voir au fur et à mesure les outils et bonnes pratiques qui sont plus rapidement généralisables aux 50 centres.	<ul style="list-style-type: none"> - En juillet 2015, 10 centres pilotes et 21 centres satellites ont été identifiés, cette cible couvre 9 provinces sur 18. La stratégie consiste à implémenter dans les 10 pilotes des outils, mécanismes et processus structurants en vue d'un ruissellement vers les satellites. Ces derniers, s'ils ne bénéficient pas dans un premier temps d'appui financier de fonctionnement, sont cependant sollicités à participer aux diverses actions de formation initiées par chaque axe d'intervention.

<p>P4</p>	<p>Doter le projet d'une assistance technique internationale plus conséquente (ingénierie pédagogique, ingénierie de formation,...</p> <p>Une expertise ponctuelle mais nombreuse sur le renforcement des capacités techniques</p>	<p>partiellement acceptée</p>	<p>Plusieurs ressources techniques sont disponibles et envisagées : le partenaire a à sa disposition l'expertise internationale requise (2 APEFE) dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un expert permanent en ingénierie pédagogique, - Un expert chargé de la formation des conseillers et formateurs. <p>Le projet pourrait y ajouter un ATI pédagogue pour une intervention ponctuelle Une définition/planification des rôles et résultats attendus de chaque expertise doit être précisée.</p> <p>Un partenariat est envisagé avec l'OIF pour l'ingénierie de formation et l'évaluation certification/cadre national des qualifications Techniques</p> <p>Renforcement des capacités techniques : un partenariat en cours de préparation avec une ONG locale reconnue et l'appui international d'Exchange</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans la foulée de la lettre d'entente AFPT.CTB/APEFE, APEFE et AFPT on fixe les modalités de collaboration sur la révision de l'Offre de Formation CEM/CFP centrée sur les "Produits", vers une OF selon une approche "Métier" L'incertitude et la difficulté de MeO des actions prévues suite au contexte politico-sécuritaire, a finalement amené l'APEFE à retirer ses experts pédagogiques en novembre 2015 - Une proposition dans ce sens a été discutée avec la RR qui a plutôt souhaitée charger le Delco d'assurer la mise en œuvre des actions du résultat 2 (Qualité) Une révision de l'OF CEM a été entamée en novembre 2015, elle visait à anticiper l'absorption des flux de l'ECOFO (138,000 jeunes) des jeunes ne pouvant pas accéder au secondaire supérieur en raison des quotas définis par le Ministère de l'éducation. La révision a permis de réduire la durée de formation niveau CEM sur une période de 9 mois au lieu de 3 ans. Afin d'assurer une méthodologie de mise en référentiel le projet a bénéficié de l'expertise de l'ATI pédagogue du projet justice. (voir Guide du formateur 1ère & 2ème phase + concept des "Fiches techniques" + méthodologie de mise en référentiel.) - Une convention de partenariat DGEMFPA/OIF a été élaborée mais n'a pas aboutie suite au contexte. - Une collaboration avec AHD (partenaire Burundais d'Exchange) est entreprise, elle n'a pas aboutie suite au contexte et au refus d'Exchange d'envoyer des experts au BDI. Une alternative est engagée avec CHASAA qui permet un RC (Produits innovants et créativité) des lauréats, artisans et formateurs dans les centres ciblés.
-----------	--	-------------------------------	--	--

P5	Poursuivre et intensifier la formation pédagogique des formateurs en insistant sur les pratiques pédagogiques tout en conservant le principe des formations modulaires qui a fait ses preuves lorsqu'il est utilisé avec rigueur.	acceptée		<ul style="list-style-type: none"> - Un programmes de formation pédagogique est entrepris et concerne tous les directeurs techniques (responsables pédagogiques) et les formateurs des centres pilotes et satellites. Les contenus concernent également l'exploitation de l'OF révisée dont les conseillers techniques DEMFP assurent la diffusion. - Le suivi des acquis des formations est mis en œuvre par un accompagnement de terrain dans le cadre de l'expérimentation de l'OF révisée. Le processus d'expérimentation devrait se poursuivre jusqu'à fin juin 2018. - En août 2017 un expertise "Capitalisation" appuiera le projet dans la MeO de la publication des supports pédagogiques, processus méthodologiques de MeO développés pour chaque résultat.
P6	Prendre en compte l'ensemble des recommandations et suggestions concernant l'approche modulaire et la formation des formateurs, gestionnaires du système de FP et concepteurs de modules.	partiellement acceptée	Un travail sur la définition et la modélisation de l'offre de formation modulaire est engagée avec le partenaire. Elle doit aboutir à définir les rôles et objectifs de formation d'un CEM et d'un CFP. Cette clarification facilitera l'élaboration de l'OF et son organisation matérielle et pédagogique dans les centres	<ul style="list-style-type: none"> - La collaboration avec APEFE devait prendre en compte cette recommandation. Celle-ci n'a pas été entreprise (retrait APEFE et absence décret concernant l'organisation du niveau CFP) - Le projet ACFPT a concentré l'effort sur le niveau CEM. Il souhaite cependant mettre à disposition des lauréats des centres ciblés des modules spécifiques en adéquation avec les besoins locaux afin de proposer une formation continuée.
P7	Intégrer rapidement dans le processus d'ingénierie de formation des modalités d'identifications en continu des opportunités d'emploi par bassins d'emploi et par régions et les opérations de suivi des formés.	partiellement acceptée	Un service de recherche adéquation formation/emploi a été créé récemment initié, des synergies devraient être développé avec l'Office Burundais de l'emploi et de la formation (ministère du Travail). Cette recommandation ne prend pas en compte tous les éléments du contexte économique et territorial du	<ul style="list-style-type: none"> - Cette recommandation n'a pu être MeO. Cependant un travail d'élaboration d'un registre des métiers au Burundi est en cours avec la collaboration de l'expertise du FOREM. - Les cellules d'insertion adossées aux centres sont actives dans la recherche de sites de stages à destination des lauréats. La prospection de l'emploi est progressivement mise en place en fonction des potentialités locales. - Les cellules uniques de Bujumbura et Gitega sont appuyées par le R3 dans cette dimension de prospection. - Le basculement des interventions du niveau central vers le niveau local prendra en compte cette dimension pour encourager les

			Burundi. Un seul bassin d'emploi réel: Bujumbura Le projet pourrait concentrer son appui vers les centres proches de zones urbaines dont le développement est prévu	directions à identifier les opportunités interne du bassin d'emploi dans lequel ils sont implantés.
P8	Exploiter l'étude faite en 2013 sur les perspectives d'emplois par région pour proposer des nouvelles formations.	acceptée	-	- La filière de conservation et transformation agroalimentaire. 2 offres de formation en Boulangerie et charcuterie sont en cours d'élaboration. Le processus de chaine de valeur est également intégré dans l'offre de formation "Maraichage, Culture de champignon, Pisciculture, Petit élevage". - Deux offres de formation "Peinture/vitrierie & Coiffure/Esthétique" sont à développer car elles sont actuellement inexistantes.
P9	Ouvrir des formations sur tous les secteurs porteurs d'emplois, dès lors qu'il s'agit de soutenir des projets intégrés de formation-insertion.	partiellement acceptée	La proposition est acceptée mais n'est pas généralisable. Elle peut rentrer dans une démarche expérimentale.	Le mécanisme "Leasing" permettant l'accès facilité à des équipements de qualité, mis en place par R3 en est l'illustration.
P10	Les secteurs d'interventions pourraient être élargis aux nouveaux métiers liés à l'agriculture	partiellement acceptée	Il paraît pertinent de se focaliser sur les métiers de la chaine de valeur de l'agri élevage	- Voir P8, OF agri élevage (maraichage, apiculture, pisciculture, petit élevage, ...) Afin de mettre en œuvre la chaine de valeur l'appui à la filière conservation & transformation AA un expert est en charge de développer une OF et d'identifier les moyens nécessaires et la faisabilité. Cette action répond également à une priorité du Burundi et contribue à l'amélioration du secteur agricole.
P11	Contribuer à l'autonomisation des centres en facilitant la responsabilisation des chefs d'établissements.	acceptée		Cette recommandation a été mise en œuvre avec l'affectation d'un ATI Pilotage. Le contexte politique a amené le projet à concentrer ses interventions vers les centres pilote, l'appui institutionnel de départ ayant été suspendu.

P12	En revanche, le niveau national doit pouvoir élaborer une politique de développement de la formation professionnelle et d'en suivre son exécution.	acceptée	Le projet est en appui du pilotage via un des résultats La politique existe il faut appuyer son opérationnalisation	Un engagement entre le projet et la DGEMFPA a été pris début 2015 (voir convention d'engagement signée). Une 1ère action a été engagée en participant à l'étude RESEN qui prévoyait un chapitre EFTP. Sur base du rapport (diffusé en juin 2017) Un appui avait été planifié en vue de l'élaboration d'un Plan stratégique de Développement du secteur EFTP. Cet appui n'a pu être poursuivi suite au contexte politique.
P13	Elargir le rôle des cellules insertion dans les centres aux activités de suivi des formés quelques soient leurs activités professionnelles.	partiellement acceptée	Faut-il confier cette tâche à une cellule d'insertion adjointe aux établissements? Un processus d'accompagnement de 6 mois sur base d'une démarche volontaire, est assuré après l'insertion. N'est-ce pas le rôle d'un autre Ministère. Le projet peut s'engager dans une étude annuelle permettant la traçabilité des lauréats	Le cœur de métier des cellules d'insertion est positionné sur le suivi accompagnement vers et dans l'emploi des lauréats des centres ciblés. Qu'il s'agisse d'activités génératrices de revenus ou d'emplois salariés. Le suivi dans l'emploi "durable et de qualité" exige des ressources additionnelles non disponibles à ce jour. En revanche, le suivi de l'exécution des contrats de leasing (dispositif de financement d'équipement géré par le centre de formation) permet de s'assurer de la pérennité des activités génératrices de revenus pendant 4 ans, sachant que les centres de formation ont tout intérêt à recouvrir les mensualités de ces contrats de leasing. Une activité d'évaluation des niveaux quantitatifs de durabilité des emplois devrait être réalisée durant le projet ACFTP.
P14	Prévoir des mesures incitatives afin de pouvoir mobiliser et motiver les formateurs et les partenaires en les confirmant dans leur rôle de concepteurs de modules.	partiellement acceptée	Les mesures incitatives existent à travers la lettre d'entente elles nécessitent d'être évaluées et révisées le cas échéant.	La révision de l'offre de formation CEM a pris en compte cette recommandation nécessaire en vue de l'appropriation par les formateurs de l'OF révisée
P15	Consolider et opérationnaliser le dispositif relationnel fragile entre acteurs économiques et opérateurs de formation au niveau des centres de formation et des régions dans le cadre d'un travail avec les organisations faïtières.	acceptée		Cette recommandation est totalement intégrée dans le cadre de l'implication de la Chambre Sectorielle de l'Artisanat (CHASAA) via une Convention de subside.

P16	Les stratégies de développement du dispositif de FP (formation résidentielle, formations de courte durée, alternance, formation continue, ...) doivent intégrer la dimension à l'emploi. La dimension à l'emploi conditionne à elle seule l'efficacité du système.	acceptée		Outre l'activation massive de stages, facilités par le projet, de renforcement des capacités des lauréats, le Projet mène un plaidoyer pour intégrer un période de stage à la formation des apprenants. Il sera MeO à partir de septembre 2017 dans les centres pilotes avant l'évaluation certificative des apprenants. Les contenus de formation prennent en compte les éléments de compétence générale liés à l'économie de métier et à l'auto-emploi.
P17	Finaliser les processus d'accompagnement à l'insertion, formaliser les outils et poursuivre la formation des agents des cellules d'insertion dans les 8 centres pilotes (encadrement et formation-action) ou ouvrant aussi sur l'accompagnement vers l'emploi salarié.	acceptée	Déjà étendu à 10 centres avec la perspective de viser au moins 14 établissements sur la durée du projet.	Les processus d'accompagnement sont tous formalisés et schématisés à travers un manuel d'insertion vers l'activité génératrice de revenu (AGR) et un manuel d'insertion visant l'emploi salarié. Ces manuels ont fait l'objet d'une schématisation privilégiant la visualisation aisée à l'aide des outils Visio et Hydro. Ces schémas visent l'appropriation des processus et procédures à suivre et à appliquer. Ceci est également valable pour le processus "stage", le processus "leasing" et la gestion des Unité d'Appui Pédagogique (UAP). 31 cellules ont été formées aux mécanismes et outils sachant que 15 cellules sont appuyées techniquement et financièrement par le projet.
P18	Prévoir un travail (procédures, outils d'information et d'orientation des candidats) et expérimenter des modalités de formation individualisées des apprenants Accompagnement sur les projets professionnels personnels des apprenants et de la formation-action dès le début de la formation	partiellement acceptée	Le principe de l'individualisation de la formation est prématuré. En revanche le repositionnement du dispositif d'insertion dès le début de la formation est pertinent et déjà planifié.	Voir P 16

P19	<p>De l'étude d'évaluation, il ressort en premier lieu que 3 conditions fondamentales devront être satisfaites, absolument et progressivement, pour que le dispositif de formation professionnelle soit efficace :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une dynamique managériale, avec des méthodes simples et des outils adaptés pour l'opérationnalité du projet basés sur une concertation au minimum ou, au mieux, sur un partenariat entre opérateurs de formation et acteurs économiques. - Un capital de compétences avérées en ingénierie et pratiques de formation au niveau de l'administration centrale associée avec une représentation professionnelle au niveau de chaque centre - Des ressources financières (ce point en l'occurrence ne présente pas de difficultés tant que l'action est (presque) intégralement soutenue par le budget des projets apportés par la CTB et des autres projets de l'aide internationale) 	acceptée	<ul style="list-style-type: none"> - Le contexte politique a constitué une opportunité de concentration de l'intervention mais un temps précieux a été perdu (4 mois de crise sécuritaire en 2015 + 2 mois de MeO des directives Ministre De Croo + 6 mois de présence perlée des ATI Insertion, Pilotage et Accès. Seule la Coordination est présente en permanence) - Mise en œuvre du partenariat avec CHASAA <ul style="list-style-type: none"> - Un processus de mise en référentiel est en place. L'expérimentation de l'OF révisée est planifiée. Le processus méthodologique d'évaluation des apprenants est en cours. Des antennes CHASAA sont effectives dans les centres pilotes. Les conditions pour l'élaboration d'un registre des métiers au Burundi sont en cours d'élaboration.
-----	---	----------	--

N°	Recommandation hors contrôle de l'intervention	Statut	Commentaires RR	
HP1	Abandonner le cadre actuel sur la durée des formations (3 ans, et 1 an, c'est trop long) et adapter le contenu et la durée des formations (1 à 6 mois) à la difficulté d'exercice du métier visé et aux profils des candidats.	acceptée	<p>Toutes les recommandations HP adressées au Ministère font l'objet d'un appui technique qui doit être porté par le sous-secteur vers les lieux de concertation et de décision.</p> <p>Un cadre national burundais des qualifications existe (non validé) L'élaboration prochaine du cadre d'évaluation et de certification ainsi que la révision en cours de l'offre de formation modulaire pourraient initier un nouveau cadrage EFTP.</p>	L'offre de formation a été revue pour une durée de 9 mois. Une offre de formation continue sur une base modulaire flexible pour le niveau CFP sera engagée dès que possible avec l'appui d'une expertise internationale sur le concept "Modulaire".
HP2	Préciser les profils et statuts des personnels des centres et des responsables de la FP.	acceptée	Toutes les dimensions RH doivent être prises en compte au niveau du sous-secteur	Suspension de l'appui institutionnel. Existence des manuels de procédures qui spécifient les cahiers des charges des différentes fonctions au sein des CEM/CFP. Mais les affectations dépendent de la DG des ressources humaines du Ministère !!!!
HP3	Réviser les statuts des formateurs (qui ne sont pas que des enseignants), les conditions d'exercice de la mission du formateur et les conditions de rémunération	acceptée		Idem

HP4	Le rôle des établissements de formation et notamment des CEM sera étendu à tous les modes de formation (formation de courte durée pour les jeunes déscolarisés, formation continue, formation par apprentissage, formation résidentielle longue pour quelques filières « difficiles »).	acceptée		idem
HP5	L'offre de FP doit être intimement liée à l'offre et aux perspectives d'emplois. Il convient alors de renforcer les capacités d'identification des besoins et des opportunités d'emploi des différents secteurs économiques, à faire en partenariat avec les opérateurs économiques	acceptée		Rôle OBEM, synergie avec CFCIB. Le basculement des interventions du niveau central vers le niveau local prendra en compte cette dimension pour encourager les directions à identifier les besoins interne du bassin d'emploi dans lequel leur centre est implanté.
HP6	La formation professionnelle est ainsi du ressort des organisations professionnelles sectorielles. Les organisations régionales et les entités administratives et économiques locales qui « collent » le mieux aux bassins d'emplois ont également une grande part de responsabilités dans le management du système régional de FP.	acceptée	Cette assertion est à traduire en stratégie et objectif	Existence d'une convention générale du Partenariat Public Privé initiée par le projet via R3. Un protocole d'entente visant la cogestion des mécanismes d'insertion a été ratifié entre chaque centre de formation et chaque comité local représentant le secteur des artisans
HP7	En revanche, le niveau national doit pouvoir élaborer une politique de développement de la FP et en suivre son exécution. En ce sens, il doit être doté d'un dispositif de	acceptée	Décret de décembre 2014 portant sur l'organisation d'un Comité de Pilotage de l'EFTP (interministériel) + Groupe technique + GSE et GT son	Idem HP3 & 4 Après transfert vers MFPTM, aucun décret ni ordonnance.

	suivi-évaluation renforcé en méthodologie et en moyens		effectifs Envisager un revue sous-sectorielle?	
HP8	L'abandon des schémas de fonctionnement et des façons de faire obsolètes et inadaptées empruntés à l'Education et à l'enseignement serait de nature à accélérer l'opérationnalisation du système de FP dont l'objectif essentiel est l'insertion professionnelle des jeunes sortants du dispositif.	acceptée	L'abandon de ces schémas faciliterait l'organisation d'une offre de formation modulaire flexible, telle qu'elle est souhaitée par le gouvernement et, pourrait avoir une incidence positive sur l'absorption des flux.	Un premier pas est franchi avec la révision de l'OF de niveau CEM pour une durée de formation de 9 mois.

Concernant les audits et les contrôles, Le programme Education de la CTB au Burundi (composé des deux projets AEP et AFPT sous revue) a fait l'objet d'un audit approfondi couvrant la période du 1er janvier 2012 au 31 août 2013, réalisé par le cabinet Moore Stephens en novembre 2013.

Cette mission s'est clôturée par un avis globalement positif. Des observations portant sur les principaux points ci-après ont néanmoins été formulées par les auditeurs et nous paraissent avoir fait l'objet d'un suivi adéquat.

Observation Moore Stephens (novembre 2013)	Suivi BDO-Cour des comptes (mai 2014)
Non conservation des inventaires périodiques des immobilisés	Depuis 2014, les inventaires des immobilisés sont imprimés et signés pour validation par le RAFI trimestriellement.
Avances de frais de mission restant ouvertes pendant plus de trois mois	A fin mai 2014, cette observation n'était plus pertinente.
Non-respect des délais de paiement de l'IPR (avec application de pénalités)	Sur la base du contrôle par sondages effectué, nous n'avons pas observé

6. Quelles recommandations faites-vous pour la consolidation et l'appropriation de l'après-projet (les politiques à suivre ou à mettre en oeuvre, les ressources nationales nécessaires, la responsabilisation des groupes cible, la manière d'appliquer les recommandations...)?

L'après projet AFPT (2ans/ACFPT)

Recommandations proposées

En tenant compte à la fois des leçons et des expériences apprises et des recommandations émises par les experts de la revue en fin de projet AFPT, outre la concentration de l'effort sur un nombre limité de centres « pilote », quatre principales recommandations sont émises pour la poursuite de l'intervention :

1^{ère} recommandation : Changer de méthode d'approche

Suite à la crise politique de 2015, le sous-secteur EMFPT n'a pu disposer d'un plan stratégique pluriannuel de développement et tout laisse à penser que ce plan n'est pas envisageable à court terme. Le projet AFPT a donc fondé depuis 2015 beaucoup d'espoir sur le développement de son intervention avec le passage de l'appui direct aux centres pilotes.

Depuis son démarrage, l'essentiel des actions du projet AFPT ont été menées **selon une approche traditionnelle descendante (top-down)**, relativement hiérarchique et structurée afin d'apporter aux parties prenantes un accompagnement en concepts, méthodes et outils de planification et de gestion lesquels étaient indispensables pour assurer le bon

fonctionnement des établissements. Son avantage principal est de réduire les risques grâce à la mise en place d'indicateurs de vérification et de validation à la fin de chacune des étapes.

Aujourd'hui, de manière plus spécifique, chaque résultat dispose désormais d'un panel d'outils et de processus tels que plan de d'amélioration des performances visant l'amélioration de la gestion, guide méthodologique de mise en référentiel de l'offre de formation, guide de suivi pour les cellules d'insertion portant sur le parcours d'insertion, renforcé par la création d'AGR et de conventions de leasing pour des équipements. Cet ensemble d'outils permet de constater en fin de parcours du projet, des améliorations sensibles par la participation positive à l'identification des besoins et à la recherche de réponses et alternatives réalistes de chacun des partenaires.

Le grand nombre de processus, mécanismes et outils produits et leur degré d'appropriation ont cependant nécessité l'effort constant d'un suivi/accompagnement rapproché (cf. schéma intervention ci-dessus) qui a permis de refonder progressivement ce secteur EMFPT qui ne disposait pas au départ, des bases structurantes indispensables à son développement.

Cette approche traditionnelle descendante, difficile et contraignante, peut en revanche être remise en cause car perçue comme rigide et limitant la créativité. L'exemple du relatif intérêt porté par les directeurs des centres satellites aux quelques ateliers et séquences de formation (PAC) organisés par le projet, ne s'est pas traduit sur une sortie de leur isolement, ni de leur abandon, et encore moins, sur une structuration d'un premier réseau d'échange et de partage à l'échelon provincial tel que le projet l'espérait avec le concept de ruissellement.

L'adoption de nouvelles méthodes de type ascendant (Bottom-up) plus légères, plus collaboratives et participatives permettraient de donner de la flexibilité et de l'adaptabilité **au changement et de considérer celui-ci comme un processus inévitable, voire obligatoire**. Dans la poursuite des **actions de consolidation** qui seront menées dans le cadre d'ACFPT, une telle approche permettrait de fluidifier les relations, de développer l'adaptabilité et de faire évoluer la relation et la communication entre le projet et les parties prenantes, y compris les représentants du MFPT, afin de répondre, avec plus de pertinence, à l'énonciation réelle et spécifique des besoins du sous-secteur. Cela exigera d'une part de redonner confiance à des acteurs qui n'ont pas l'habitude de s'exprimer sur leur besoins, leurs attentes ou leurs projets et d'autre part de faire émerger les idées et de libérer les initiatives.

Ce principe implique, une certaine ouverture d'esprit et l'acceptation de gérer le risque lié à l'innovation notamment en déléguant le pouvoir de décision au niveau local. Un tel consensus de prise de décision participative par une représentation large et équitable de tous les groupes d'intérêts offrirait ainsi l'occasion de construire de nouvelles synergies et de gérer et intégrer au mieux les idées et projets nouveaux qui auront été exprimés. D'où la nécessité de mettre en œuvre au plus tôt cette approche, dès l'étape du diagnostic externe

qui sera mise en œuvre dans le processus d'élaboration des plans stratégiques des centres (voir 4^{ème} recommandation ci-dessous).

2^{ème} recommandation : Développer le dialogue et la communication.

Le développement de cette stratégie de communication nécessitera également d'identifier des personnes-clefs influentes du secteur Public-Privé territorial afin de les associer aux groupes de travail. A chaque étape d'un programme de développement, il s'agira de se poser la question des méthodes et outils les plus appropriés pour susciter la participation de tous. Que ce soit à l'étape de la programmation, de la prise de décision ou de la mise en œuvre, la "participation" se réalisera à différents niveaux, avec des personnes ou des groupes distincts et des moyens différenciés qu'il importe d'activer au bon moment.

Cette mise en relation permettra d'apporter une bonne connaissance du fonctionnement des circuits et des réseaux locaux. L'objectif étant en outre de favoriser i) un rapprochement durable de l'offre et de la demande de formation, ii) la mise en situation professionnelle des apprenants ainsi que celle des formateurs (mise en place et suivi des stages, suivi des leasings, développement de l'alternance) et iii) accroître la participation du secteur privé dans ces deux domaines.

3^{ème} recommandation : Développer la notion de projet commun.

Les centres ciblés qui devraient recevoir l'appui du projet ACFPT sont désormais plus opérationnels grâce à l'acquisition de l'essentiel des bases organisationnelles. Ils sont plus à même de pouvoir générer des propositions innovantes en adéquation au contexte de leur territoire et de développement intégrant la participation des groupes cibles externes à la conception de projets communs.

Une des principales recommandations est donc de proposer un nouvel itinéraire méthodologique pour aider ces centres à construire, **en synergie avec les autorités et les représentants de leur tutelle directe (MFPTE)**, un raisonnement autour de la notion de "projet". L'approche serait d'associer à une planification rigoureuse, un outil collaboratif favorisant la coordination et la communication des équipes nationales et locales de l'EMFP. La démarche doit favoriser les échanges et la communication avec comme défis, de permettre plus d'itération et d'ajustements continus en terme de pilotage.

4^{ème} recommandation : Circonscrire les enjeux pour l'EMFP en aidant les centres à élaborer leur stratégie.

La démarche de l'élaboration d'un plan stratégique peut s'avérer particulièrement structurante pour un centre car il s'agit d'effectuer un état des lieux, de prendre conscience des enjeux et des risques puis de donner de la visibilité sur une durée de 2 années, voire au-delà. Son élaboration permettra de définir les priorités d'actions mais aussi de **partager un projet commun et de fédérer les énergies**. La participation à une vision commune et partagée facilite l'adhésion de tous les acteurs à la conduite du changement et leur implication dans la réalisation d'une feuille de route pour les deux prochaines années.

L'identification et la formalisation des **domaines d'activités stratégiques** constitueront une étape essentielle dans la planification stratégique des centres afin de se diriger de manière

concertée vers un processus légitime **d'autonomisation, d'autoévaluation et d'autonomie financière.**

La construction des plans stratégiques des centres constituera une ligne directrice de l'axe 1 du projet ACFPT.

L'élaboration des plans d'actions des centres cibles et leur développement jusqu'à la fin du projet ACFPT, devraient avoir un impact globalement structurant sur le système FPT burundais, en particulier grâce à :

- **une gestion stratégique** (R1) qui garantit une autonomisation institutionnelle et un fonctionnement efficace qui respecte un socle commun pour l'appropriation de l'assurance qualité par les acteurs leur permettant de devenir des centres exemplaires et/ou de référence
- des modalités d'une évaluation interne bien appliquées (R1)
- **des qualifications et des compétences des formateurs** (R1/R2) qui assurent un niveau élevé des formations des filières dispensées lesquelles sont réalisées dans des **locaux et avec des matériels pédagogiques adaptés** (R4)
- **une structure de formation professionnelle organisée avec des programmes de formation de niveau CEM (durée de formation à définir) harmonisés et finalisés** qui répondent aux besoins du marché de l'emploi et aux attentes des apprenants
- **un système d'évaluation et d'accumulation** (R2) de crédits harmonisé validant équitablement les acquis d'apprentissage des apprenants quelles que soient les filières enseignées
- la mise en place de **cadres de certifications** (R2) avec la délivrance automatique d'un certificat pour le niveau CEM précisant le cursus de la filière suivie et les compétences acquises
- **un dispositif de partenariat avec des partenaires publics-privés** qui s'engagent activement à la réalisation du processus didactique (R2/R3) et contribuent à l'attractivité de la formation professionnelle des centres en adéquation avec les besoins des employeurs territoriaux
- **un dispositif d'accompagnement des apprenants opérationnel** (R2/R3) préparant leur insertion sur le marché du travail en lien avec les organisations patronales et des employeurs territoriaux (CFCIB, CHAASA, et OBEM).

5^{ème} recommandation : Renforcer l'accompagnement en collaboration étroite avec les référents et conseillers techniques de la DAEMFPA et du DEMFP.

Cette collaboration effective depuis 2015 doit progressivement aboutir à capitaliser les effets directs de l'intervention et permettre à termes la mise à l'échelle moyennant une politique proactive du ministère de tutelle.

Toutes ces questions concernant l'amélioration de la "démarche qualité" du sous-secteur EMFP devront être régulièrement débattues avec le MFPTE en coordination avec le Ministère de l'Enseignement de Base, Secondaire et de la Recherche Scientifique (MEBSRS) et les organisations patronales et des employeurs afin que ces mutations

puissent être accompagnées des ajustements nécessaires et disposer de Systèmes d'Information et de cadres réglementaires adaptés au sous-secteur EMFP.

5. ANNEXES

Annexes
Annexe 1 Résumé des résultats
Annexe 2 Etat des recettes et dépenses
Annexe 3 Taux de déboursement de la prestation
Annexe 4 Personnel de la prestation
Annexe 5 Sous traitances
Annexe 6 Equipements
Annexe 7 Formations
Annexe 8 Autres bailleurs de fonds

ANNEXE 1. Résumé des résultats et des activités

Résultats Intermédiaires	Indicateurs (prévus ou réalisés)	Etat de réalisation
<p>RI. Les gestionnaires des écoles et centres d'EFTP ont acquis les compétences nécessaires pour une bonne gestion de leurs établissements dans le cadre d'un pilotage adapté</p>	<p>IOV 1.1 : Système de gestion scolaire est en place et appliqué dans les centres pilotes via un Plan d'Amélioration de Performance (PAP)</p> <p>IOV 1.2 : Les Comités de Gestion sont en place et opérationnels</p> <p>IOV 1.3 : Existence et pertinence des planifications opérationnelles et financières annuelles des établissements</p> <p>IOV 1.4 : Conventions de Subside signées (CSUB)</p>	<p>10 + 21 Plan d'Amélioration de Performance (PAP) La collaboration des fonctions de gestion et de pilotage des centres par le binôme Accompagnateurs Provinciaux & le pool des Conseillers techniques de la DEMFP est renforcée</p> <p>100 réunions des CoGes pour les 10 centres pilotes La transparence et la bonne gouvernance envers toutes les parties prenantes est assurée avec la mise en place des organes de consultations et l'affichage des PV de réunions</p> <p>10 Plans Opérationnels Financiers annuels 1/centres « pilote » Action préparatoire à la mise en œuvre des Conventions de subsides</p> <p>10 CSUB effectives Le financement et le suivi rapproché des conventions par le FO spécifique aux CSUB ont été opérationnalisés avec succès auprès de 7/10 centres pilotes. Les centres satellites n'ont pas bénéficiés de subsides en raison de leur faible capacité de gestion financière.</p>
<p>RI. 2. Les écoles et centres EFTP appuyés offrent une formation qui répond à la demande de l'environnement économique et social et fournit aux apprenants des réelles capacités professionnelles</p>	<p>IOV 2.1 Les conseillers concepteurs et techniques se sont approprié la méthodologie d'élaboration de l'OF CEM et assure l'accompagnement et l'évaluation de la conduite des apprentissages selon l'APC dans les centres pilotes</p>	<p>24 conseillers concepteurs et techniques collabore aux actions du projet, principalement révision de l'offre de formation, formation à la mise en œuvre et suivi du processus d'expérimentation. Le processus de mise en référentiel est approprié.</p> <p>13 guides du formateur sont diffusés dans tous les centres par le DEMFP. 4 d'entre eux concernent l'agriculture et l'élevage Une OF est en préparation pour la filière conservation et transformation agroalimentaire.</p> <p>Tous les formateurs et directeurs techniques des 32 centres ciblés</p>

	<p>IOV 2.2 Nombre de formateurs et de DT ayant bénéficiés d'une formation sur la conduite des apprentissages selon l'APC</p> <p>IOV 2.3 Nbre de modules révisés pour le niveau CFP sur une base modulaire/flexible en adéquation avec le marché du travail</p> <p>IOV 2.4 Le nombre des formateurs CEM ayant bénéficiés d'un renforcement de capacités techniques requises pour l'offre de formation révisée</p>	<p>ont bénéficiés des formations APC. Les directeurs techniques de 10 centres pilote ont également été préparé au processus d'expérimentation qui devra se poursuivre en 2018.</p> <p>Cet IOV n'est pas mesurable, le résultat s'est concentré sur l'offre de formation CEM.</p> <p>9 formations de renforcement des capacités ont été dispensée avec un focus sur l'innovation et la créativité pour 5 d'entre-elles. Pour atteindre son objectif de RC techniques des formateurs ACFPT initiera un stage en entreprise pour les formateurs des centres pilote.</p>
<p>RI. 3. Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation</p>	<p>IOV 3.1 : L'ambition a consisté à concevoir, formaliser et expérimenter différents types de mécanismes permettant de renforcer l'employabilité des lauréats et de jouer un rôle prépondérant dans leur insertion professionnelle</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le stage de renforcement des capacités, cadré au niveau national à travers un projet d'ordonnance. Mis en œuvre massivement dans chacun des centres, constitue un outil pertinent de mise en situation de travail visant une insertion. 2. La méthodologie relative au processus d'accompagnement vers l'emploi salarié est formalisée et fait l'objet d'un manuel de référence. 3. La méthodologie relative au processus d'accompagnement vers l'emploi salarié sous activité génératrice de revenu, fait l'objet d'un manuel de référence. 4. Le micro-crédit a été expérimenté via des conventions ratifiées avec les institutions de micro finance et un fonds de garantie. 5. Le leasing a été conçu, expérimenté à petite échelle. Fait l'objet d'un manuel de référence accompagné de son outil de suivi digitalisé. 6. Les comités locaux adossés à chaque centre contribuent à réguler les mécanismes visant l'insertion des lauréats et sont gérés paritairement. <p>Des mécanismes tels que le doublement de l'épargne, l'appui au premiers consommables ont été expérimentés ponctuellement et formalisés dans le cadre de ces actions spécifiques. L'épargne communautaire (tontine-crédit rotatif) est actuellement</p>

	<p>IOV 3.2 : Le nombre de bénéficiaires directs et indirects augmente de façon importante ce qui implique une obligation de moyens mieux respectée par les cellules d'insertion et un partenariat plus dynamique au niveau local – avec les artisans notamment.</p> <p>IOV 3.3 : Fin 2018, le degré de diffusion et adoption réelle (par d'autres centres) des bonnes pratiques (insertion des lauréats /financement complémentaire).</p> <p>IOV 4.4 L'augmentation très sensible du nombre d'artisans et d'entreprises partenaires est imputable à la mobilisation d'un partenariat local prometteur par l'entremise de la Chambre Sectorielle de l'Artisanat et grâce au Comité Locaux nouvellement créés et composés paritairement de représentants des artisans et des centres de formation.</p> <p>IOV 3.5 : La stratégie offensive de mobilisation des artisans au niveau de l'environnement économique de</p>	<p>expérimentée et fera l'objet d'une évaluation sous ACFPT.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2000 lauréats ont été identifiés dont 1250 ont fait l'objet d'un accompagnement dans la durée en vue de leur insertion professionnelle via les différents mécanismes activés. 2. 426 ont été insérés via un emploi sous activité génératrice de revenu ou un emploi salarié au 15 juillet 2017 3. Les stages de renforcement des capacités, d'insertion et d'alternance ont été activés pour 1200 lauréats <p>11 cellules d'insertion ont été formées et appuyées techniquement et financièrement et 2 Cellules « d'Insertion Uniques » ont été créées, à Bujumbura dans un premier temps, à Gitega dans un second selon une approche territoriale intégrée de bassin d'emploi. 19 cellules additionnelles issues des centres satellites ont été formées</p> <p>Environ 700 artisans sont mobilisés en faveur du stage Ce chiffre devra être fixé définitivement à la fin des activités opérationnelles.</p> <p>1700 artisans sont entrés dans la dynamique locale d'insertion en devenant membres de la CHASAA et des Comité Locaux en participant directement ou indirectement à la gestion conjointe des mécanismes d'insertion.</p>
--	--	---

	<p>chaque centre de formation génère ses premiers effets. Il faudra néanmoins s'assurer de la durabilité de ce dispositif partenarial.</p> <p>IOV 3.6 : Les Unités d'Appui Pédagogique constituent la pierre angulaire d'un centre de formation pour les aspects liés à la mise en pratique des compétences et à l'autofinancement.</p>	<p>Ce résultat incorporé plus tardivement dans le R3, initialement dans le R1, est maintenant totalement conceptualisé avec un manuel de référence et tous les outils afférents. La généralisation dans les centres appuyés a commencé mais nous ne pouvons considérer que ces unités d'appui pédagogiques fonctionnent aujourd'hui selon les normes et standards définis.</p>
<p>RI. 4. L'accès aux dispositifs de formation technique et professionnelle est facilité par l'aménagement, la réhabilitation et l'équipement de 2 CEM du réseau national dans les provinces de Kayanza et Cankuzo, la contribution à la maintenance des établissements ciblés et la promotion de la formation technique et professionnelle dans la population.</p>	<p>IOV 4.1 : Fin 2018, nombres de CEM/CFP dans les provinces visées construits/réhabilités et équipé sur un minimum de 3 filières</p> <p>IOV 4.2 : Nombre de CFP disposant de l'équipement minimum pour une filière TIC</p> <p>IOV 4.3 : L'entretien / maintenance préventive des établissements ciblés suit les plans établis et est réalisée par les établissements</p> <p>IOV 4.4 : Les centres appuyés intègrent dans les formations dispensées la sensibilisation aux thématiques transversales (VIH/SIDA, Genre, Environnement)</p>	<p>Suite au contexte burundais et aux difficultés rencontrées pour augmenter une présence opérationnelle de l'ATI transversal, le projet a choisi de réhabiliter les CEM de Shanga et Gatete dont les études techniques étaient finalisées.</p> <p>Cette IOV a été introduit suite à la décision de la SMCL de consacrer le reliquat AESTP de 58.132€ à l'implémentation d'une filière TIC à au CEM/CFP Muramvya. Deux autres centres (Gitega et Gatete) bénéficieront également de l'appui du projet (ACFPT) pour cette filière déjà implantée. Au total 3 centres seront équipés pour cette filière.</p> <p>5 centres 'pilote' stabilisent leur bon coefficient de vétusté de départ (Baseline) les 5 autres améliorent progressivement leur coefficient via un financement spécifique intégré aux CSUB. Un processus de fiche de suivi est exploité.</p> <p>Les thématiques transversales sont intégrées à l'offre de formation. Pour les thématiques VIH/SIDA et Genre des formations ont été dispensées sous AEP (2 modules + droit des enfants) Ces thématique sont intégrées dans les contenus du cours de Civisme. La thématique environnement est prise en compte dans les contenus de l'offre de formation révisée tenant compte des particularités liées à chaque filière.</p> <p>Une CSUB portant sur un montant de 130.000€ a été élaborée avec</p>

	<p>IOV 4.5 : fin 2018, les services de formation professionnelle offerts par les 4 centres spécialisés et les 8 centres 'pilote' du projet sont améliorés et accessibles aux Jeunes à mobilité réduite</p>	<p>l'Union des Personnes Handicapés du Burundi (UPHB). Compte tenu du contexte cette convention n'a pas aboutie.</p>
<p>Activités planifiées</p>	<p>Etat de réalisation des activités (avec commentaires et remarques)</p>	
<p>Activité 1.01 : Accompagner les gestionnaires et les responsables du Ministère aux différents niveaux concernés dans l'amélioration du pilotage du secteur</p> <p>Activité 1.02 : Développer par phases le plan d'action des institutions ciblées et y mettre en place un Comité de Gestion élargi, en collaboration avec les acteurs locaux</p> <p>Activité 1.03 : Former et accompagner au niveau des établissements retenus le personnel en charge de la gestion interne avec une attention particulière pour le responsable de la maintenance</p> <p>Activité 1.04 : Appuyer la création et la gestion des unités d'appui pédagogique (UAP) dans les établissements bien structurés</p> <p>Activité 1.05 : Faciliter l'amélioration du pilotage du secteur par un accompagnement de qualité de longue durée</p> <p>Activité 1.06 : Elaborer un plan de développement et de renforcement des RH (Préciser les profils et statuts des personnels des centres et des responsables de la FP)</p> <p>Activité 1.07 : Développer par phases le plan d'action des institutions ciblées et y mettre en place un Comité de Gestion élargi, en collaboration avec les acteurs locaux</p> <p>Activité 1.08 : Former et accompagner au niveau des établissements retenus le personnel en charge de la gestion interne avec une attention particulière pour le</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activité suspendue suite à la NV du Ministre De Croo. <i>Montant suspendu : 87.465 €</i> • Activité supprimée après passage de la Cogestion vers Régie NV du Ministre De Croo • Activité supprimée après passage de la Cogestion vers Régie • Activité supprimée après passage de la Cogestion vers Régie. L'action est transférée sur le R3 (A 03.13) • Réalisée à 85% car l'ATI pilotage est arrivé en février 2015, alors que AFPT a commencé en 2012, puis reparti en août 2016. Son remplaçant est arrivé en Mars 2016 (avec un retard de 6 mois). Néanmoins l'ATN a pu assurer correctement la MO des activités de R1. • Activité supprimée après passage de la Cogestion vers Régie • Activité supprimée après passage de la Cogestion vers Régie L'action est intégrée à A 01.10 • Activité supprimée après passage de la Cogestion vers Régie L'action est intégrée à A 01.09 	

<p><i>responsable de la maintenance</i></p> <p>Activité 1.09 : Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages et l'insertion des apprenants + Progiciel de Gestion Scolaire.</p> <p>Activité 1.10 : Mettre un œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats</p> <p>Activité 1.11 : Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale + Structurer les grappes géographiques et faciliter une coordination provinciale</p> <p>Activité 1.12 : Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides aux bénéficiaires de l'amélioration de la qualité des formations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisée à 90%. Les centres sont capables d'élaborer et mettre en œuvre leurs planifications, faire des rapportages opérationnel et financier. Néanmoins certains centres ont encore besoin d'un accompagnement supplémentaire. Le progiciel fait l'objet d'un MP en cours. L'expérimentation devrait débutée en Q4 2017. • Réalisée à 95%. Les activités des centres sont informées à tout le public : Les rapports opérationnels et financiers sont affichés. Ils sont présentés au niveau central (ateliers trimestriels d'intervision) afin que chaque partie (centres, DGEMFP, DEMFP, projet) prenne des résolutions pour solutionner les problèmes qui freinent l'atteinte des résultats. L'élaboration et la mise en place des plans stratégiques pour leur développement est reporté fin 2017-début 2018. • Réalisée à 70%. Le projet a mis en place un PPP, lequel se manifeste dans la composition des CoGes des centres. Néanmoins ces organes travaillent comme des bénévoles car ils n'ont pas de texte légal. Un draft de ROI existe mais doit être amendé par le ministère de tutelle • Réalisé à 85%. Grâce au protocole de gestion de dépenses inéligibles, les centres se sont approprié les procédures. Le niveau de formation des comptables reste néanmoins insuffisant, certains même n'ont pas le profil de comptable. En conséquence les deux FO de l'axe 1 doivent redoubler d'effort dans le coaching. Les rapports financiers montrent quelques dépenses d'inéligibilités liées aux méconnaissances ou au manquement des procédures à l'exception de trois centres qui ont fait preuve d'une gestion douteuse
<p>Activité 2.01 : Appuyer la mise en œuvre et le fonctionnement du Département de Développement des Compétences Techniques et Professionnelles (DDCTP)</p> <p>Activité 2.02 : Enrichir les programmes par une mise à niveau des apprenants, l'insertion du renforcement des compétences personnelles et sociales, la sensibilisation à la sécurité dans le travail et l'entrepreneuriat</p> <p>Activité 2.03 : Développer des modules et supports pour les filières innovantes ou à promouvoir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activité supprimée après passage de la Cogestion vers Régie • Activité supprimée après passage de la Cogestion vers Régie • L'activité est menée en visant la révision de l'offre de formation du niveau CEM. Le changement d'une approche produit vers une approche métier est en soit innovant. Une offre de formation innovante pour la pisciculture et l'apiculture a cependant été développée dans le cadre de deux UAP. D'autres sont en préparation (boulangerie, charcuterie et lait pour la TAA). Une OF devrait être élaborée pour les métiers de peintre et coiffure/esthétique.

<p>Activité 2.04 : Valoriser la pratique en cours de formation par l'interaction permanente avec les acteurs économiques</p> <p>Activité 2.05 : Plan de développement des RH et formation continuée des agents du DDCTP et formateurs des centres.</p> <p>Activité 2.06 : Appuyer la mise en œuvre et le fonctionnement du Département de Développement des Compétences Techniques et Professionnelles (DDCTP)</p> <p>Activité 2.07 : Enrichir les programmes par une mise à niveau des apprenants, l'insertion du renforcement des compétences personnelles et sociales, la sensibilisation à la sécurité dans le travail et l'entrepreneuriat</p> <p>Activité 2.08 : Valoriser la pratique en cours de formation par l'interaction permanente avec les acteurs économiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activité supprimée après passage de la Cogestion vers Régie • 6 Modules ont été développés et dispensés à 480 bénéficiaires. Les modules sont disponibles. Ils devront faire l'objet d'une capitalisation visant une mise à disposition des ressources documentaires exploitables par les formateurs et directeurs techniques. Une consultance est en cours pour ce provisionnement. • Activité suspendue suite à la NV du Ministre De Croo. <i>Montant suspendu : 134.359 €</i> Cette suspension de 17% du budget du résultat a impacté sur la collaboration avec le CDCTP qui n'a pu disposer d'un appui organisationnel. • Toutes ces composantes ont été introduite dans la nouvelle offre de formation sous forme d'éléments de compétence ou de compétence générale/transversale. <p>Cette activité est initiée au niveau du résultat trois pour les lauréats. Le stage n'étant pas encore intégré à l'offre de formation. Les CSUB comprennent un budget permettant d'assurer l'achat de consommables pour encourager les travaux pratiques plutôt que la théorie.</p>
<p>Activité 3.00 : Activités complémentaires mise en œuvre par le résultat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avant 10/2015 <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'une étude socioéconomique sur les besoins en formation et les perspectives d'emploi dans toutes les provinces (Baseline) - Ateliers de vulgarisation des recommandations de l'étude - Mission en Belgique pour cadre du Partenariat Public Privé (PPP) et fond de formation professionnelle - Signature en juillet 2014 d'une convention cadre de Partenariat Public Privé. - Mise en place d'un comité paritaire de suivi initié avec l'appui du projet - Réalisation feuille de route permettant de concrétiser les objectifs de la convention de PPP.

<p>Activité 3.01 : <i>Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation</i></p> <p>Activité 3.02 : <i>Contribuer à l'implication des artisans et entrepreneurs dans la gestion du secteur et des établissements en tant qu'acteurs économiques organisés, en participant à l'organisation et la structuration des métiers sur les filières prioritaires au niveau local et provincial</i></p> <p>Activité 3.03 : Développer et suivre la collaboration entre les écoles et centres EMFP et les institutions de financement afin de faciliter l'accès au financement (épargne et crédit) pour les lauréats et anciens lauréats</p> <p>Activité 3.04 : Faciliter l'amélioration de l'adéquation formation-emploi par un accompagnement de qualité de longue durée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la rédaction de la Politique Nationale de l'Emploi - Mission de formation sur la gestion partiaire à l'ILO Turin - Réalisation d'une base de données de l'offre de formation actuelle et à venir de tous les centres sur base de l'étude socioéconomique • Après 10/2015 <ul style="list-style-type: none"> - Audit des Unités d'Appui pédagogique et atelier d'enrichissement - TdR Progiciel de gestion scolaire • Activité supprimée après passage de la Cogestion vers Régie (2015) voir A03.09 • Activité supprimée après passage de la Cogestion vers Régie (2015) • Deux conventions de partenariat ont été ratifiées avec les IMF CECM et Fenacobu. Ces partenaires IMF ont été formés au Business plan et processus d'élaboration des dossiers AGR vers le e micro-crédit a été élaboré. Le fonds garantie alimenter par le projet et le FCE est animé et géré par un Comité de gestion sous convention. Celle-ci a pris fin en avril 2017, une proposition de réaffectation du fonds de garantie a été contractualisée avec le Ministère de tutelle. L'alternative du leasing et l'appui aux consommables ont été formalisés, expérimentés et mis à l'échelle, ces deux dispositifs sont plutôt concluants et probablement moins contraignants que le micro-crédit. Une expérimentation de doublement de l'épargne pour stagiaires a été formalisée et mise en œuvre. Une expérimentation d'épargne communautaire (tontine) est en cours via CHASAA • Un processus de réalisation du répertoire des métiers au Burundi a été lancé avec l'expertise externe « FOREM » sous Accord spécifique de coopération. L'objectif visé est de faciliter l'élaboration d'une offre de formation selon l'approche « métier » mise en œuvre novembre 2015 lors de la révision de l'offre existante pour le niveau CEM (voir R2)
--	---

<p>Activité 3.05 : <i>Renforcer et appuyer le pool d'insertion ministériel</i></p> <p>Activité 3.06 : <i>Renforcer et financer les cellules d'insertion</i></p> <p>Activité 3.07 : <i>Promouvoir l'insertion vers l'emploi salarié et AGR à travers une structure unique à Bujumbura</i></p> <p>Activité 3.08 : Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation</p> <p>Activité 3.09 : Contribuer à l'implication des artisans et entrepreneurs dans la gestion du secteur et des établissements en tant qu'acteurs économiques organisés, en participant à l'organisation et la structuration des métiers sur les filières prioritaires au niveau local et provincial</p> <p>Activité 3.10 : <i>Renforcer et appuyer le pool d'insertion ministériel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activités supprimées après passage de la Cogestion vers Régie (2015) • Activités supprimées après passage de la Cogestion vers Régie (2015) • Activités supprimées après passage de la Cogestion vers Régie (2015) • L'ensemble des mécanismes d'insertion ont été expérimentés, formalisés et diffusés. Les cellules d'insertion ont été créées, formées et appuyées techniquement tout au long du projet, leurs profils de fonction et d'évaluation ont été élaborés et différents types de stage ont été cadrés, formalisés, ont fait l'objet d'un projet d'ordonnance (2014...) et d'une expérimentation massive en cours animée par les cellules d'insertion, pour le stage de renforcement de capacité des lauréats dans tous les centres appuyés en ce y compris le stage d'alternance (tourisme, pisciculture). • L'organisation et la structuration des artisans (CHASAA) – le partenariat avec les centres de formation, suivi et accompagnement des UAP et du leasing a été appuyé via Accord de subsides. Les profils RH de la CHASAA ont été élaborés et renforcés, des outils de gestion quotidienne ont été créés et des outils de gestion stratégique ont été élaborés (synergie PAORC). L'aboutissement de ces actions a permis de créer et appuyés les Comités locaux décentralisés d'artisans, des ateliers de formations conjoint en Renforcement des capacités, visant l'innovation, des artisans, lauréats et formateurs ont été organisés. Un marché de progiciel portail Web a été préparé et lancé pour la CHASAA Une implantation commerciale a été construite sous chantier formation à Bujumbura et des outils « marketing » et « commercialisation » ont été réalisés. Avec comme ambition de conceptualiser une chaîne logistique en ce y compris l'implantation commerciale dans le cadre d'une coopérative de commercialisation. Un protocole d'entente a été ratifié pour le stage et les UAP entre chaque centre et les artisans. • Activité suspendue suite à la NV du Ministre De Croo. Montant suspendu : 10.293 € Les activités du pool insertion créé ont été appuyées en permanence jusqu'en 2015. Les profils de fonction sur base d'un socle commun de compétences et d'un socle spécifique lié à la thématique ont été créés et un bilan des compétences des membres du pool sur base des profils de fonction a été réalisé. Une mission d'étude au Rwanda pour échanger de bonnes pratiques transposables dans la réalité burundaise a été organisée. • Les membres des cellules ont été formés, accompagnés in vivo pendant toute la durée du projet dans l'exercice de leurs missions. Un plan de formation continuée des membres qui ont atteint le socle minimal
--	--

<p>Activité 3.11 : Renforcer et financer les cellules d'insertion</p> <p>Activité 3.12 : Promouvoir l'insertion vers l'emploi salarié et AGR à travers une structure unique à Bujumbura</p> <p>Activité 3.13 : Appuyer la création et la gestion des Unités d'Appui Pédagogique (UAP) dans les établissements bien structurés</p>	<p>de compétences a été élaboré et exécuté partiellement ainsi qu'un atelier de responsabilisation des directeurs à la supervision des cellules d'insertion a été organisé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une cellule d'insertion Unique a été créée à Bujumbura. Le recrutement de ses membres a fait l'objet d'un concours via test de compétences. De nombreuses activités de stage, d'AGR, de suivi de chantier formation et de projets d'alternance ont été initiées par des capacités renforcées des membres de l'équipe. Les résultats satisfaisants ont encouragé la création d'une cellule identique pour le bassin d'emploi de Gitega. • Un audit des UAP a été réalisé et un modèle de gestion a été conçu, formalisé et expérimenté avec 3 centres. Les UAP "nouvelle version" sont progressivement mises en place et accompagnées de formations, d'outils de gestion intégrés et d'équipement pour des filières innovantes. Le processus de production a été appuyé techniquement via renforcement des capacités en pisciculture, apiculture, maraichage
<p>Activité 4.01 : <i>Aménager, réhabiliter et équiper 2 CEM sélectionnés à Kayanza et Cankuzo</i></p> <p>Activité 4.02 : <i>Contribuer à la maintenance et l'aménagement des établissements ciblés en fonction des résultats d'une étude de base et du budget alloué</i></p> <p>Activité 4.03 : <i>Sensibiliser sur l'utilité de la formation</i></p> <p>Activité 4.04 : <i>Faciliter l'accès à la formation pour les filles et les personnes handicapées</i></p> <p>Activité 4.05 : Etudes et suivi des travaux de construction et de maintenance</p> <p>Activité 4.06 : Acquérir au bénéfice du CFP de MURAMVYA, les équipements nécessaires à la conduite des apprentissages de la filière « TIC » et contribuer à une formation de qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activités supprimées après passage de la Cogestion vers Régie (2015) • Activités supprimées après passage de la Cogestion vers Régie (2015) • Activités supprimées après passage de la Cogestion vers Régie (2015) • Activités supprimées après passage de la Cogestion vers Régie (2015) • Finalisation des dossiers techniques pour construction de structures didactiques dans les centres et pour l'extension et réhabilitation des centres de Shanga, Gatete et Gisuririo. • Un rapport d'expertise a été réalisé en 2015 pour identifier les différents besoins dans le domaine de la Technologie de l'Information et de la Communication de l'Enseignement, de la Formation technique et Professionnelle au Burundi en général et au centre de Formation professionnelle de Muramvya en

<p>Activité 4.07 : Aménager, réhabiliter et équiper 2 CEM sélectionnés à Kayanza et Cankuzo</p> <p>Activité 4.08 : Contribuer à la maintenance et l'aménagement des établissements ciblés en fonction des résultats d'une étude de base et du budget alloué</p> <p>Activité 4.09 : Sensibiliser sur l'utilité de la formation</p> <p>Activité 4.10 : Faciliter l'accès à la formation pour les filles et les personnes handicapées</p> <p>Activité 4.11 : Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés et leur alimentation en eau</p> <p>Activité 4.12 : L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.</p>	<p>particulier. La mise en œuvre sera réalisée sous ACFPT ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activité intégrée à A4.11 • Activité intégrée à A4.12 • Activité intégrée à la CSUB des 10 centres pilote. Deux portes ouvertes ont été organisée en 2017. Cette action devrait prendre plus d'ampleur sous ACFPT pour les centres nouvellement ciblés. C'est une recommandation de la revue AFPT/ACFPT au partenaire. • Un dispositif de bourse pour les filles était envisagé, le contexte n'a pas permis d'aboutir. En 2016, un important travail a été entrepris en vue de la mise en route d'une CSUB avec un partenaire locale. L'UPHB a été identifiée, un budget de 100.000€ en 2 phases était proposé. Pour des raisons de timing et de concentration de l'intervention ce projet n'a pas été jugé opportun. • Les travaux d'extension et de réhabilitation des Cem de Gatete et de Bwoga sont en cours de réalisation ainsi que la construction de structures didactiques dans 6 CEM et la construction de fours et d'abris pour fours dans 4 centres. Le projet dispose des études techniques pour l'aménagement et l'extension des centres de Bwoga, Kirundo et Rumonge dont la mise en œuvre des travaux (par passation Marché Publique) est prévue en 2018 par ACFPT ainsi que une mise à niveau des installations électriques dans les centres ciblés, la mise en place d'un système photovoltaïque et de chauffe-eau solaire dans les centres ciblés, la construction de latrines sèches aux normes satandart dans 6 CEM. La fourniture d'équipements lourds TAA Boucherie/boulangerie et d'équipements didactiques dans les centres ciblés. • Un pool technique (axe 04 plus Pool Accès) a été constitué pour le suivi et contrôle technique des travaux d'amélioration et des travaux d'entretien et maintenance préventives à effectuer dans les centres ciblés sur base de requêtes spécifiques des centres.
--	---

ANNEXE 2: ETAT DES DEPENSES au 31 juillet 2017

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1006611

Project Title : **Appui à la formation professionnelle et technique**

Budget Version : **I02** Year to month : 31/07/2017

Currency : **EUR**

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

Status	Fin Mode	Amount	2017					Total	Total Exp.	Balance	% Exec
			2016	Q1	Q2	Q3	Q4				
A OBJECTIF SPECIFIQUE		5.128.990,01	3.034.913,21	218.348,02	318.046,68	136.906,46	673.301,17	3.708.214,39	1.420.775,62	72%	
01 Résultat 1 : Pilotage et		1.110.560,87	750.497,26	51.309,88	77.690,80	26.445,74	155.446,42	905.943,68	204.617,19	82%	
	01 Accompagner l'amélioration	REGIE	260.000,00	172.535,23				172.535,23	87.464,77	66%	
	02 Développer les plans	COGEST	2.330,10	2.330,10				2.330,10	0,00	100%	
	03 Former personnel en	COGEST	4.711,36	4.711,36				4.711,36	0,00	100%	
	04 Créer et gérer les ateliers	REGIE	44.624,71	44.584,69				44.584,69	40,02	100%	
	05 ATI pilotage	REGIE	237.970,57	218.575,44	9.620,63	6.181,02	1.503,10	17.304,75	235.880,19	2.090,38	99%
	06 Elaborer un plan de	REGIE	127,23	127,23				127,23	0,00	100%	
	07 Développer les plans	REGIE	15.423,74	15.281,67				15.281,67	142,07	99%	
	08 Former le personnel en	REGIE	10.162,74	9.995,65				9.995,65	167,09	98%	
	09 Renforcer la gestion des	REGIE	185.046,16	87.049,12	16.864,57	24.207,05	4.278,03	45.349,64	132.396,76	52.647,40	72%
	10 Mettre en oeuvre dans les	REGIE	127.037,26	86.906,97	14.796,95	15.049,56	4.131,27	33.977,79	120.884,76	6.152,50	95%
	11 Assurer la mise en oeuvre	REGIE	16.000,00	12.644,68	736,20	1.971,12		2.707,31	15.351,99	648,01	96%
	12 Mettre en oeuvre et suivre	REGIE	207.127,00	95.755,12	9.291,54	30.282,05	16.533,34	56.106,93	151.862,05	55.264,95	73%
02 Résultat 2 : Qualité interne		751.407,47	444.762,10	57.409,30	72.318,66	19.100,69	148.828,66	593.590,76	157.816,71	79%	
	01 Appuyer le CDCP	COGEST	10.063,00	10.062,99				10.062,99	0,01	100%	
	02 Enrichir les programmes	COGEST	4.873,07	4.882,29				4.882,29	-9,22	100%	
	03 Développer modules et	REGIE	133.000,00	116.797,08	5.321,39	6.214,07	2.045,91	13.561,37	130.378,45	2.621,55	98%
		REGIE	6.610.240,37	4.013.098,18	288.587,66	403.125,74	160.386,89	852.100,28	4.865.198,48	1.745.041,89	74,00
		COGEST	447.891,55	441.310,26					441.310,26	6.581,29	99,00
	TOTAL		7.058.131,92	4.454.408,44	288.587,66	403.125,74	160.386,89	852.100,28	5.306.508,74	1.751.623,18	75,00



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1006611

Project Title : **Appui à la formation professionnelle et technique**

Budget Version : **102** Year to month : 31/07/2017

Currency : **EUR**

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

Status	Fin Mode	Amount	2017						Total	Total Exp.	Balance	% Exec
			2016	Q1	Q2	Q3	Q4					
04	Valoriser la pratique dans la	COGEST	134.803,51	137.181,46					137.181,46	-2.377,95	102%	
05	Développement des RH et	REGIE	93.000,00	57.114,36	11.386,40	49.286,55	3.930,60	64.603,55	121.717,91	-28.717,91	131%	
06	Appuyer le CDCP	REGIE	134.937,00	577,74					577,74	134.359,26	0%	
07	Enrichir les programmes	REGIE	230.799,92	111.991,76	40.701,51	16.818,04	13.124,19	70.643,74	182.635,50	48.164,42	79%	
08	Valoriser la pratique dans la	REGIE	9.930,97	6.154,42					6.154,42	3.776,55	62%	
03	Résultat 3 : Insertion dans la		2.185.472,45	1.634.107,08	96.249,78	148.170,55	87.762,94	332.183,27	1.966.290,35	219.182,10	90%	
01	Programme d'insertion et	COGEST	121.652,24	121.795,79					121.795,79	-143,55	100%	
02	Contribuer à l'organisation	COGEST	35.757,46	35.785,04					35.785,04	-27,58	100%	
03	Collaboration avec	REGIE	225.400,00	147.698,81	9.082,15	7.818,95	710,31	17.611,41	165.310,22	60.089,78	73%	
04	Adéquation emploi-	REGIE	1.130.000,00	957.192,36	44.730,27	49.119,85	12.599,28	106.449,40	1.063.641,76	66.358,24	94%	
05	Renforcer et appuyer le	COGEST	0,00	0,00					0,00	0,00	7%	
06	Renforcer et financer les	COGEST	4.659,78	4.659,78					4.659,78	0,00	100%	
07	Promouvoir l'insertion vers	COGEST	10,26	10,29					10,29	-0,03	100%	
08	Programme d'insertion et	REGIE	166.847,76	114.266,74	7.718,91	31.297,85	9.229,25	48.246,02	162.512,76	4.335,00	97%	
09	Contribuer à l'organisation	REGIE	244.242,54	103.139,05	1.479,89	22.412,94	52.177,83	76.070,66	179.209,71	65.032,83	73%	
10	Renforcer et appuyer le	REGIE	10.500,00	207,03					207,03	10.292,97	2%	
11	Renforcer et financer les	REGIE	1.325,25	2.935,26		588,55		588,55	3.523,81	-2.198,56	266%	
12	Promouvoir l'insertion vers	REGIE	12.989,74	2.224,72	978,73	4.984,14	172,23	6.135,10	8.359,82	4.629,92	64%	
		REGIE	6.610.240,37	4.013.098,18	288.587,66	403.125,74	160.386,89	852.100,28	4.865.198,48	1.745.041,89	74,00	
		COGEST	447.891,55	441.310,26					441.310,26	6.581,29	99,00	
		TOTAL	7.058.131,92	4.454.408,44	288.587,66	403.125,74	160.386,89	852.100,28	5.306.508,74	1.751.623,18	75,00	



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1006611

Project Title : **Appui à la formation professionnelle et technique**

Budget Version : **102** Year to month : 31/07/2017

Currency : **EUR**

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

Status	Fin Mode	Amount	2017					Total	Total Exp.	Balance	% Exec
			2016	Q1	Q2	Q3	Q4				
13 Appuyer la création et la	REGIE	232.087,42	144.192,21	32.259,83	31.948,27	12.874,02	77.082,13	221.274,34	10.813,08	95%	
04 Résultat 4 : Elargissement		1.081.549,22	205.546,77	13.379,07	19.866,66	3.597,10	36.842,82	242.389,60	839.159,62	22%	
01 Réhabiliter et équiper 2	COGEST	4.298,75	4.298,76					4.298,76	-0,01	100%	
02 Aménager progressivement	COGEST	59.193,30	59.193,30					59.193,30	0,00	100%	
03 Sensibilisation à l'utilité des	COGEST	0,00	0,00					0,00	0,00	7%	
04 Améliorer l'accès filles et	COGEST	43.538,72	43.538,72					43.538,72	0,00	100%	
05 Etudes et suivi travaux	REGIE	25.600,00	23.868,79					23.868,79	1.731,21	93%	
06 Equipement TIC CFP	REGIE	26.131,92	11.102,46	1.126,80	1.880,21		3.007,01	14.109,47	12.022,45	54%	
07 Réhabiliter et équiper 2	REGIE	0,00	2.802,86					2.802,86	-2.802,86	7%	
08 Aménager progressivement	REGIE	0,00	916,06					916,06	-916,06	7%	
09 Sensibilisation à l'utilité des	REGIE	15.000,00	54,28					54,28	14.945,72	0%	
10 Améliorer l'accès des filles	REGIE	36.461,28	0,00	209,97	55,99		265,96	265,96	36.195,32	1%	
11 Les centres CEM/CFP	REGIE	844.851,25	58.181,16	12.042,30	17.930,46	3.597,10	33.569,86	91.751,02	753.100,23	11%	
12 L'entretien et la	REGIE	26.474,00	1.590,38					1.590,38	24.883,62	6%	
X Réserve budgétaire (MAX)		200.000,00	0,00					0,00	200.000,00	0%	
01 Réserve budgétaire		200.000,00	0,00					0,00	200.000,00	0%	
01 Réserve budgétaire	COGEST	0,00	0,00					0,00	0,00	7%	
02 Réserve budgétaire régie	REGIE	200.000,00	0,00					0,00	200.000,00	0%	
	REGIE	6.610.240,37	4.013.098,18	288.587,66	403.125,74	160.386,89	852.100,28	4.865.198,48	1.745.041,89	74,00	
	COGEST	447.891,55	441.310,26					441.310,26	6.581,29	99,00	
	TOTAL	7.058.131,92	4.454.408,44	288.587,66	403.125,74	160.386,89	852.100,28	5.306.508,74	1.751.623,18	75,00	



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1006611

Project Title : **Appui à la formation professionnelle et technique**

Budget Version : **102** Year to month : 31/07/2017

Currency : **EUR**

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

Status	Fin Mode	Amount	2017					Total	Total Exp.	Balance	% Exec
			2016	Q1	Q2	Q3	Q4				
Z MOYENS GÉNÉRAUX		1.729.141,91	1.419.495,23	70.239,63	85.079,06	23.480,42	178.799,12	1.598.294,35	130.847,56	92%	
01 Frais de personnel		1.170.841,91	972.296,20	62.162,43	72.849,12	17.044,14	152.055,69	1.124.351,89	46.490,02	96%	
01	Assistance technique	REGIE	754.641,91	625.435,15	47.579,33	56.831,15	12.350,99	116.761,47	742.196,62	12.445,29	98%
02	Directeur national	COGEST	22.000,00	10.247,04					10.247,04	11.752,96	47%
03	Equipe finance et	REGIE	393.000,00	335.326,21	14.583,10	16.017,97	4.693,15	35.294,22	370.620,43	22.379,57	94%
04	Partage Ressources	REGIE	1.200,00	873,46					873,46	326,54	73%
05	Assistant Junior	REGIE	0,00	414,34					414,34	-414,34	7%
02 Investissements		68.000,00	64.148,67	339,19				339,19	64.487,86	3.512,14	95%
01	Véhicules	REGIE	39.000,00	36.497,36					36.497,36	2.502,64	94%
02	Equipement bureau	REGIE	4.000,00	3.155,75	339,19			339,19	3.494,94	505,06	87%
03	Equipement IT	REGIE	8.000,00	7.637,77					7.637,77	362,23	95%
04	Aménagements du bureau	REGIE	17.000,00	16.857,79					16.857,79	142,21	99%
03 Frais de fonctionnement		332.800,00	288.384,07	10.387,52	7.145,53	2.352,17		19.885,22	308.269,29	24.530,71	93%
01	Services et frais de	REGIE	19.200,00	15.436,80	285,89	130,20	36,39	452,48	15.889,28	3.310,72	83%
02	Frais de fonctionnement	REGIE	70.000,00	56.755,86	7.639,24	2.891,05	256,60	10.786,88	67.542,74	2.457,26	96%
03	Télécommunications	REGIE	36.000,00	33.762,55	156,69	423,71	137,58	717,97	34.480,52	1.519,48	96%
04	Fournitures et	REGIE	23.000,00	18.688,03	648,82	497,60	1.556,39	2.702,81	21.390,84	1.609,16	93%
05	Missions Unité Gestion	REGIE	24.000,00	21.956,75	52,60	160,43		213,03	22.169,78	1.830,22	92%
		REGIE	6.610.240,37	4.013.098,18	288.587,66	403.125,74	160.386,89	852.100,28	4.865.198,48	1.745.041,89	74,00
		COGEST	447.891,55	441.310,26					441.310,26	6.581,29	99,00
		TOTAL	7.058.131,92	4.454.408,44	288.587,66	403.125,74	160.386,89	852.100,28	5.306.508,74	1.751.623,18	75,00



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1006611

Project Title : **Appui à la formation professionnelle et technique**
 Budget Version : **102** Year to month : 31/07/2017
 Currency : **EUR**
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosed closing**

Status	Fin Mode	Amount	2017					Total	Total Exp.	Balance	% Exec
			2016	Q1	Q2	Q3	Q4				
06 Formation	REGIE	8.000,00	7.525,94					7.525,94	474,06	94%	
07 Autres appuis techniques	REGIE	110.000,00	108.953,14					108.953,14	1.046,86	99%	
08 Autres frais de	REGIE	32.000,00	23.083,73	852,38	2.286,17	10,85	3.149,41	26.233,14	5.766,86	82%	
09 Frais financiers	REGIE	10.000,00	2.192,48	751,90	756,38	354,36	1.862,64	4.055,12	5.944,88	41%	
10 Partage SLA Frais de	REGIE	600,00	28,79					28,79	571,21	5%	
04 Audit et suivi et Evaluation		157.500,00	79.848,35	1.283,16	440,11	98,87	1.822,14	81.670,49	75.829,51	52%	
01 Frais de suivi et évaluation	REGIE	100.000,00	73.363,91			98,87	98,87	73.462,78	26.537,22	73%	
02 Audit	REGIE	35.000,00	0,00					0,00	35.000,00	0%	
03 Backstopping	REGIE	22.500,00	6.484,44	1.283,16	440,11		1.723,27	8.207,71	14.292,29	36%	
05 TVA à Récupérer		0,00	14.124,68	-3.932,71	4.644,36	3.985,25	4.696,90	18.821,58	-18.821,58	7%	
01 TVA à Récupérer	REGIE	0,00	11.511,34	-3.932,71	4.644,36	3.985,25	4.696,90	16.208,24	-16.208,24	7%	
02 TVA à Récupérer	COGEST	0,00	2.613,34					2.613,34	-2.613,34	7%	
99 Conversion rate adjustment		0,00	693,26	0,05	-0,07		-0,02	693,24	-693,24	7%	
98 Conversion rate adjustment	REGIE	0,00	693,26	0,05	-0,07		-0,02	693,24	-693,24	7%	
99 Conversion rate adjustment	COGEST	0,00	0,00					0,00	0,00	7%	
	REGIE	6.610.240,37	4.013.098,18	288.587,66	403.125,74	160.386,89	852.100,28	4.865.198,48	1.745.041,89	74,00	
	COGEST	447.891,55	441.310,26					441.310,26	6.581,29	99,00	
	TOTAL	7.058.131,92	4.454.408,44	288.587,66	403.125,74	160.386,89	852.100,28	5.306.508,74	1.751.623,18	75,00	



ANNEXE 3 : Taux de déboursement de la prestation

Source de financement	Budget cumulé	Dépenses réelles cumulées Au 31/07/2017	Taux de déboursement cumulé 31/07/2017	Commentaires et remarques
Contribution belge directe	7.058.132 €	5.306.508 €	75 %	Les engagements subsistant au 31/7/17 s'élèvent à 768.614 EUR Par conséquent le reliquat estimé en fin de clôture financière serait de 983.010 EUR. Soit un taux de déboursement de 86% .
Contribution Etat partenaire	700.000 €	60.000 €		Dépense estimée de la valeur locatives des locaux occupés au à la DGEMFPA.
Contribution Fonds de contrepartie				

ANNEXE 4 : Personnel de la prestation

Type de personnel (titre, nom et genre)	Durée de recrutement (date début et fin)	Commentaires (délais de recrutement, pertinence de la fonction ou du profil...)
<p>1. Personnel national mis à disposition par le Pays Partenaire</p> <p>Directeur d'Intervention NAYUBURUNDI Protais Masculin</p>	<p>Nommé le 7/07/2009. Suite à la NV du 10/2015, la fonction est suspendue</p>	<p>Issu du cabinet du Ministère de l'éducation</p>
<p>2. Personnel d'appui recruté localement</p> <p>Financial Officer NTACOBIMAZE Edouard Masculin FO Accord d'exécution/Convention de subsidés.</p> <p>NGENZEBUHORO Bibiane Féminin</p> <p><i>FO Convention de subsidés.</i> MUSANIWABO Lieve Féminin</p> <p>Secrétaire Comptable GAKIMA Laurette Féminin KAMUGISHA Rolande</p> <p>Secrétaire de Direction INAMUCO Parfaite Féminin</p> <p>NAHABAKOMEYE Spès Féminin</p> <p>Chauffeur NCUTINAMAGARA Jos Brillant Masculin</p>	<p>Début contrat : 1/10/2009 Fin contrat : 7/10/2013 Début contrat : 1/01/2012</p> <p>Début contrat : 18/12/2013</p> <p>Début contrat : 18/12/2013</p> <p>Début contrat : 18/12/2013 Fin contrat : 30/09/2015 Début contrat : 18/12/2013 Fin contrat : 30/09/2015</p> <p>Début contrat : 18/12/2013 Fin contrat : 30/09/2015</p> <p>Début contrat : 02/05/2012 Fin contrat : 30/11/2014</p> <p>Début contrat : 1/10/2009 Fin contrat : 31/08/2011</p>	<p>sur AFPT à 25% en appui à la MeO des accords de subsidés. Puis à 50% en tant FO en charge des CSUB.</p> <p>A démissionné en septembre 2015. En provenance du projet Justice</p>

<p>NTAGANIRA Jean-Marie Masculin NZIBAMASABO Badru Masculin</p> <p>Logisticien (ACFPT) KAMECA Aimé-David Masculin</p>	<p>Début contrat : 18/12/2013 Fin contrat : 31/08/2011 Début contrat : 18/12/2013 Fin contrat : 31/08/2011</p> <p>Début contrat : 06/05/2016 Fin contrat :</p>	
<p>3. Personnel d'encadrement recruté localement</p> <p>Expert National en Pédagogie MINANI Isaac Masculin</p> <p>Expert National en Construction et équipement + Logistique MUHORAKEYE Odette Féminin</p> <p>Expert National en Infrastructure (ACFPT) NKURUNZIZA Dieudonné Masculin</p> <p>Expert National en Insertion GIRUKWIGOMBA Aimé-Franck Masculin</p> <p>Expert National en Pédagogie NSABYE Célestin Masculin</p> <p>Gestionnaire des Marchés Publics (ACFPT) NDUWAYEZU Philibert Masculin</p> <p>Accompagnateur Provinciaux NSHIMIRIMANA Françoise Féminin</p>	<p>Début contrat : 18/12/2013 Fin contrat : 31/08/2011</p> <p>Début contrat : 01/01/2013 Fin contrat : 01/08/2016</p> <p>Début contrat : 01/04/2016 Fin contrat :</p> <p>Début contrat : 01/11/2015 Fin contrat : 31/08/2011</p> <p>Début contrat : 15/04/2016 Fin contrat : 31/08/2011</p> <p>Début contrat : 01/01/2013</p> <p>Début contrat : 19/05/2016 Fin contrat : 31/08/2011</p>	<p>Passé ATN du R2 vers ATN homologue R1 en août 2015.</p> <p>A démissionné en Août 2016.</p> <p>ATN homologue</p> <p>ATN homologue</p> <p>ATN homologue</p> <p>Les 4 accompagnateurs sont sous la responsabilité de l'ATI R1. Ils sont affectés en Province.</p>

<p>NYONGABO François Masculin</p> <p>HAVYARIMANA Jean-Pierre Masculin</p> <p>NAYUBURUNDI Protais Masculin</p>	<p>Début contrat : 19/05/2016 Fin contrat : 31/08/2011</p> <p>Début contrat : 19/05/2016 Fin contrat : 31/08/2011</p> <p>Début contrat : 03/06/2016 Fin contrat : 31/08/2011</p>	
<p>4. Personnel International (hors CTB)</p> <p>ATI Insertion DEMEESTER Luc Masculin</p> <p>ATI Infra LEFEBVRE Mathieu Masculin</p> <p>ATI Pilotage CACCIUTTOLO Nicolas Masculin</p> <p>DUCHAUFOUR Hervé Masculin</p>	<p>Début contrat : 12/05/2012 Fin contrat :</p> <p>Début contrat : 04/09/2011 Fin contrat : 14/04/2016</p> <p>Début contrat : 02/02/2015 Fin contrat : 15/08/2016</p> <p>Début contrat : 19/03/2015 Fin contrat :</p>	<p>ATI Transversale (25%/AFPT)</p> <p>A démissionné suite contexte Burundi.</p>
<p>5. Expert en Coopération Internationale (CTB)</p> <p>DELCO LENAIN Georges</p>	<p>Début contrat : 08/12/2013 Fin contrat : 31/08/2017</p>	<p>La fonction Delco est devenue Coordinateur suite passage en Régie (2015)</p>

ANNEXE 5 : Sous-traitance et appels d'offres (Tableau Général des attributaires de contrats / AFPT)

N°	Mode de passation du marché	Date de l'appel d'offres	Date de début du contrat	Nom du sous-contractant	Objet du contrat	Durée du contrat	Coût du contrat	Résultats produits	Commentaires
1	PNSP	08/10/2012	04/02/2013	EVALUATION SUD	Etude prospective sur le marché de l'emploi	5 mois	66.995 EUR		
2	Demande de cotation (DC)	23/02/2013	13/03/2012	Hope Trade Company	Fourniture de matériel électrique	2 mois	33.426.000 BIF		
3	DC	25/10/2012	02/01/2013	ENECO	Travaux de réhabilitation des sanitaires du CEM Gihanga	81 jours	26.128.489 BIF		
4	AOO	09/08/2012	22/10/2012	Société NGONI	Travaux de raccordement en électricité du CEM Mugerama en commune Nyanza lac	120 Jours	90.975.200 BIF		
5	DC	18/04/2013	17/07/2013	Margaux WONG	Renforcement des capacités des lauréats de couture par un appui en termes de créativité, design et innovation	20 jours	9.000.000 BIF		
6	DC	19/12/2013	22/04/2014	MARAYIRE Firmin et RUTWAZA Bernardin Consultants	Elaboration du plan stratégique et du plan opérationnel de 15 établissements d'enseignement des métiers	40 Jours	35.100.000 BIF		

7	PNSP	24/11/2015	02/02/2016	BURUNDI Contact	Elaboration de planifications opérationnelles et financières de 9 CEM	90 jours	19.990 EUR		
8	PNSP	29/01/2015	12/02/2015	LE GENIE CIVIL	Etude de travaux de construction neuve et de réhabilitation de 3 CEM	467 JOURS	39.099.500 BIF		
9	PNSP	20/10/2015	18/05/2016	NORCROS	Fourniture des équipements de menuiserie, soudure et couture	120 JOURS	195.182,60 EUR		
10	PNSP	27/06/2016	23/08/2016	OPPORTUNI TIES ACCROSS AFRICA (OAA)	Implémentation d'un nouveau mode de gestion des UAP dans 3 CEM	70 JOURS	15.755 EUR		
11	PNSP	01/02/2017	02/06/2017	SERTIC	Service pour la surveillance et la supervision des travaux d'extension et réhabilitation des CEM Gatete et Shanga	180 JOURS	22.999,86 EUR		
12	PNDAP	04/01/2017	13/06/2017	ESTRAGESHY	Travaux d'extension et réhabilitation des CEM Gatete et Shanga	180 JOURS	351.014,85 EUR		
13	PNDAP	13/02/2017	20/05/2017	EXTRACO	Travaux de construction de six structures didactiques dans les CEM de Karurama,	210 JOURS	71.490,00 EUR		

					14Mugerama, Kir15undo, Muyi16nga et Rumon17ge				
14	PNDAP	15/05/2017	18/07/2017	DAC	Travaux d18e construction de abris pour fours et des fours pour la filière transformation agroalimentaire des CEM de Kirundo, Rumonge, Karurama et Mugerama	210 JOURS	73.400,00 EUR		
15	PNSP	03/02/2017	25/05/2017	IT Specialist	Service pour l'implémentation d'un progiciel de gestion scolaire	8 MOIS	35.800 EUR		
16	PNSP	13/04/2017	25/05/2017	SAMAKI TAMU	Assistance technique pour l'appui à la pisciculture et l'aquaculture du tilapia à Kirundo	8 MOIS	24.900 EUR		
17	PNSP	07/06/2017	01/08/2017	NORCROS	Fourniture des équipements et matériels pour les UAP	5 MOIS	52.141 EUR		
18	PNSP	07/06/2017	01/07/2017	TMR Computing	Services pour l'implémentation d'un progiciel de gestion de la CHAASA	8 mois	23.123 EUR		

ANNEXE 6 : Liste des Equipements acquis par la prestation

EQUIPEMENTS ACHETES SUR AFPT BDI1006611

N°	Code	Date d'achats	Qt	Description	N° de série	Dev.	Montant	FIT Value	FIT GT N°	Payement	Localisation	Responsable	Etat	Payé par
1	CTB-BDI1006611-604090-0116	06/02/2014	1	Ventilateur SONASHI	SF2631D06121058	BIF	100 000	47,57	2546	25/05/2013	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	Bonne état	AFPT
2	CTB-BDI1006611-604090-0114	06/02/2014	1	Ventilateur SONASHI	SF2631D06120206	BIF	100 000	47,57	2546	20/02/2014	BUREAU DELCO	Georges LENAIN	Bonne état	AFPT
3	CTB-BDI1006611-604090-0113	06/02/2014	1	Ventilateur SONASHI	SF2631D06120646	BIF	100 000	47,57	2546	20/02/2014	Bureau pilotage	Hervé DUCHAUFOR	Bonne état	AFPT
4	CTB-BDI1006611-604090-0101	07-oct-13	1	Fauteuil de bureau	N°1112 H/B	BIF	160 000	89,01	405	25/05/2013	BUREAU COMPTABILITE	Rolande KAMUGISHA	Bonne état	AFPT
5	CTB-BDI1006611-604090-0111	06/02/2014	1	Ventilateur SONASHI	SF2631D06120652		100 000	47,57	2546	20/02/2014	Bureau	NSABIYE Célistin	Bonne état	AFPT
6	CTB-BDI1006611-604090-0102	07-oct-13	1	Fauteuil de bureau	N°1112 H/B	BIF	160 000	89,01	406	25/05/2014	BUREAU ARCHIVE	INAMUCO Parfaite	en panne	AFPT
7	CTB-BDI1006611-604090-0104	05-avr-13	1	Appareil GPS portable	GARMIN Etrex 30	EUR	289,00	289,00	885	7/5/2013	STOCK DU PROJET	Bibiane NGENZEBUHOR	Bonne état	AFPT
8	CTB-BDI1006611-604090-0105	05-avr-13	1	Appareil GPS portable	GARMIN Etrex 30	EUR	289,00	289,00	885	7/5/2013	STOCK DU PROJET	Bibiane NGENZEBUHOR	Bonne état	AFPT
9	CTB-BDI1006611-604090-0106	05-avr-13	1	Appareil GPS portable	GARMIN Etrex 30	EUR	289,00	289,00	885	7/5/2013	STOCK DU PROJET	Bibiane NGENZEBUHOR	Bonne état	AFPT
10	CTB-BDI1006611-604090-0107	05-avr-13	1	Appareil GPS portable	GARMIN Etrex 30	EUR	289,00	289,00	885	7/5/2013	STOCK DU PROJET	Bibiane NGENZEBUHOR	Bonne état	AFPT
11	CTB-BDI1006611-604090-0108	05-avr-13	1	Appareil GPS portable	GARMIN Etrex 30	EUR	289,00	289,00	885	7/5/2013	STOCK DU PROJET	Bibiane NGENZEBUHOR	Bonne état	AFPT
12	CTB-BDI1006611-604090-0103	12-juil-13	1	Fauteuil de bureau	N°1112 H/B	BIF	160 000	89,01	405	25/05/2013	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	Bonne état	AFPT

13	CTB- BDI1006611- 604090-0004	28-mars-14	1	Armoire haute métallique		BIF	420 000	208,96	3133	15/04/2014	BUREAU SECRETARI AT	INAMUCO Parfaite	Bonne état	AFPT
14	CTB- BDI1006611- 604090-0005	28-mars-14	1	classeur métallique à quatre tiroir		BIF	365 000	181,59	3133	15/04/2014	BUREAU SECRETARI AT	INAMUCO Parfaite	Bonne état	AFPT
15	CTB- BDI1006611- 604090-0006	24-sept-14	1	table ronde de bureau	de 100x75cm	BIF	213 600	109,18	4747	20/10/2014	BUREAU ATI Luc	LUC DEMEESTER	Bonne état	AFPT
16	CTB- BDI1006611- 604090-0007	24-sept-14	1	fauteuil de bureau en cuire		BIF	317 797	162,44	4747	20/10/2014	BUREAU ATI Luc	LUC DEMEESTER	Bonne état	AFPT
17	CTB- BDI1006611- 604090-0008	25-sept-14	1	Beech bureau	1,60m D- 01	BIF					BUREAU ATI Luc	LUC DEMEESTER	Bonne état	AFPT
18	CTB- BDI1006611- 604090-0009	26-sept-14	1	Beech armoire E- 019	E-019	BIF					BUREAU ATI Luc	LUC DEMEESTER	Bonne état	AFPT
19	CTB- BDI1006611- 604090-0065	27-sept-14	1	Chaise visiteur	tissu noir LP 097	BIF					BUREAU ATI Luc	LUC DEMEESTER	Bonne état	AFPT
20	CTB- BDI1006611- 604090-0063	27-sept-14	1	Chaise visiteur	tissu noir LP 097	BIF					BUREAU ATI Luc	LUC DEMEESTER	Bonne état	AFPT
21	CTB- BDI1006611- 604090-0025	27-sept-14	1	Chaise visiteur	tissu noir LP 097	BIF					BUREAU ATI Luc	LUC DEMEESTER	Bonne état	AFPT
22	CTB- BDI1006611- 604090-0062	27-sept-14	1	Chaise visiteur	tissu noir LP 097	BIF					BUREAU ATI Luc	LUC DEMEESTER	Bonne état	AFPT
23	CTB- BDI1006611- 604090-0058	28-août-14	1	Lampe de table		BIF	35 000	17,24	4402	01/09/2014	BUREAU ATI Luc	LUC DEMEESTER	Bonne état	AFPT
24	CTB- BDI1006611- 604090-0064	28-août-14	1	Ventilateur mobile		BIF	45 000	22,23	1921	11/10/2013	BUREAU ATI Luc	LUC DEMEESTER	Bonne état	AFPT
25	CTB- BDI1006611- 604090-0119	15-nov-16	1	Etagère en bois		BIF	250 000	140,01	14888	5/12/2016	BUREAU COMPTABILI TE	Rolande KAMUGISHA	Bonne état	AFPT
26	CTB- BDI1006611- 604090-0120	15-nov-16	1	Etagère en bois		BIF	250 000	140,01	14888	5/12/2016	BUREAU COMPTABILI TE	Rolande KAMUGISHA	Bonne état	AFPT
27	CTB- BDI1006611- 604090-0121	15-nov-16	1	Etagère en bois		BIF	250 000	140,01	14888	5/12/2016	Bureau 118	Philibert NDUWAYEZU	Bonne état	AFPT

28	CTB- BDI1006611- 604030-0029		1	TONDEUSE A GAZON		BIF	80 780	41,29	4743	20/10/2014	STOCK DU PROJET	Conteneur	Irrépara- ble	AFPT
29	CTB- BDI1006611- 604030-0030		1	CISEAU A HAIE		BIF	1 841 000	941,04	4743	20/10/2014	STOCK DU PROJET	Aimé-David KAMECA	bon état	AFPT
30	CTB- BDI1006611- 604030-0031-32		2	RATEAU		BIF	8 000	3,64	4743	20/10/2014	STOCK DU PROJET	Aimé-David KAMECA	bon état	AFPT
31	CTB- BDI1006611- 604030-0033-34		2	RAMASSE FEUILLE		BIF	10 000	4,55	4743	20/10/2014	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	bon état	AFPT
32	CTB- BDI1006611- 604030-0036	02-nov-16	1	Water Dispenser		BIF	375 000	203,20	14197	7/11/2016	AP Kirundo- Muyinga	Jean Pierre HAVYARIMANA	bon état	AFPT
33	CTB- BDI1006611- 604030-0037	02-nov-16	1	Water Dispenser		BIF	375 000	203,20	14197	7/11/2016	AP Gitega- Karusi	Françoise NSHIMIRIMANA	bon état	AFPT
34	CTB- BDI1006611- 604030-0038	02-nov-16	1	Water Dispenser		BIF	375 000	203,20	14197	7/11/2016	AP Rumonge -Bujumbura	François NIYONGABO	bon état	AFPT
35	CTB- BDI1006611- 604030-0039	02-nov-16	1	Chevalet avec trepied pour Flip Chart		BIF	250 000	135,46	14132	7/11/2016	AP Kirundo- Muyinga	Jean Pierre HAVYARIMANA	bon état	AFPT
36	CTB- BDI1006611- 604030-0040	02-nov-16	1	Chevalet avec trepied pour Flip Chart		BIF	250 000	135,46	14132	7/11/2016	AP Gitega- Karusi	Françoise NSHIMIRIMANA	bon état	AFPT
37	CTB- BDI1006611- 604030-0041	02-nov-16	1	Chevalet avec trepied pour Flip Chart		BIF	250 000	135,46	14132	7/11/2016	AP Rumonge -Bujumbura	François NIYONGABO	bon état	AFPT
38	CTB- BDI1006611- 604030-0042	02-nov-16	1	Chevalet avec trepied pour Flip Chart		BIF	250 000	135,46	14132	7/11/2016	AP Bujumbura- Cibitoke	Protais NAYUBURUNDI	bon état	AFPT

39	CTB- BDI1006611- 604010-05	10-juil-12	1	Véhicule	Toyota Hilux Double cabine	€	27 517,99	27,517	176	?	BUREAU AFPT/ACF PT	Logisticien	Bon état	AFPT
40	CTB- BDI1307811- 604010-08	08/06/17	1	Mobylette	Tvs super xl 70 cc	€	769,99	0,769	18267		Cellule unique de Bujumbura	Luc Dmeester	Volée le 12/7/17	AFPT
41	CTB- BDI1307811- 604010-07	08/06/17	1	Mobylette	Tvs super xl 70 cc	€	769,99	0,769	18267		Cellule unique de Bujumbura	Luc Dmeester	Bon état	AFPT
42	CTB- BDI1307811- 604010-09	08/06/17	1	Mobylette	Tvs super xl 70 cc	€	769,99	0,769	18267		Cellule unique de Bujumbura	Luc Dmeester	Bon état	AFPT
43	CTB- BDI1006611- 604020-0187	04-mai-12	1	Souris avec fil	VP013E12600862	BIF			6040	25/6/2012	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	bon état	AFPT
44	CTB- BDI1006611- 604020-0052	28-janv-15		Ecrans plats philips de 21,5pouce 224E5QDAB	UHBA1419005 709		168300	99	1448	20/10/2010	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	neuve	AFPT
45	CTB- BDI1006611- 604020-0085	28-janv-15		Ecrans plats philips de 21,5pouce 224E5QDAB	UHBA1419005 719		168300	99	1448	20/10/2010	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	neuve	AFPT
46	CTB- BDI1006611- 604020-0086	28-janv-15		Ecrans plats philips de 21,5pouce 224E5QDAB	UHBA1419005 913		168300	99	1448	20/10/2010	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	neuve	AFPT
47	CTB- BDI1006611- 604020-0113	28-janv-15		Ecrans plats philips de 21,5pouce 224E5QDAB	UHBA1419005 710		168300	99	1448	20/10/2010	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	neuve	AFPT
48	CTB- BDI1006611- 604020-0120	28-janv-15		Ecrans plats philips de 21,5pouce 224E5QDAB	UHBA1419005 919		168300	99	1448	20/10/2010	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	neuve	AFPT

49	CTB- BDI1006611- 604020-0145	31-mai-14	8	Câble de sécurité kensinton		BIF	124 373	61,75	4140	18/08/2014	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	en bon état	AFPT
50	CTB- BDI1006611- 604020-0168	24-juin-14	1	Mallette TARGUS		BIF	51 923	25,78	4140	18/08/2014	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	en bon état	AFPT
51	CTB- BDI1006611- 604020-0169	25-juin-14	1	Mallette TARGUS		BIF	51 923	25,78	4140	18/08/2014	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	en bon état	AFPT
52	CTB- BDI1006611- 604020-0051	12-juin-14	8	Socle COOLER MASTER		BIF	656 880	326,16	4140	18/08/2014	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	en bon état	AFPT
53	CTB- BDI1006611- 604020-0170	13-juin-14	7	Clavier LOGITECH AZERTY		BIF	245 126	121,71	4140	18/08/2014	BUREAU 118	Edouard NTACOBAMAZE	neuve	AFPT
54	CTB- BDI1006611- 604020-0171	21-juin-14	1	Haut parleur LOGITECH		BIF	103 845	51,56	4140	18/08/2014	Bureau Insertion	Luc DEMEESTER	en bon état	AFPT
55	CTB- BDI1006611- 604020-0122	28-mai-12	1	Multiprise APC à 6emplaceme nts		BIF	47 000	30,75	1038	01/06/2010	BUREAU COMPTABILI TE	NGENZEBUHO Bibiane	en bon état	AFPT
56	CTB- BDI1006611- 604020-0172	23-juin-14	1	multiprise APC Surgearrest Essential à 5emplaceme nts		BIF	48 300	23,98	4140	18/08/2014	BUREAU 118	Philibert NDUWAYEZU	en bon état	AFPT
57	CTB- BDI1006611- 604020-0173	24-juin-14	1	multiprise APC Surgearrest Essential à 5pores		BIF	48 300	23,98	4140	18/08/2014	BUREAU DELCO	Georges LENAIN	en bon état	AFPT
58	CTB- BDI1006611- 604020-0174	26-juin-14	6	Multiprises		BIF	289 800	143,89	4140	18/08/2014	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	en panne	AFPT

59	CTB- BDI1006611- 604020-0175	14-juil-14	1	Projecteur Epson EB- 915w	PALK3600357	BIF	2 378 775	1 181,12	4140	18/08/2014	Bureau Insertion	Aimé-Franck GIRUKWIGOMBA	en bon état	AFPT
60	CTB- BDI1006611- 604020-0176	15-juil-14	1	Projecteur Epson EB- 915w	PALK3600355	BIF	2 378 775	1 181,12	4140	18/08/2014	Bureau Piloteage	MINANI Isaac	en bon état	AFPT
61	CTB- BDI1006611- 604020-0177	16-juil-14	1	Imprimante Laser multifonctions A4 HP PRO127FW	CNB8G1TBTS	BIF	516 000	256,21	4140	18/08/2014	AP MAKAMBA - RUMONGE	NIYONGABO François	en bon état	AFPT
62	CTB- BDI1006611- 604020-0179	18-juil-14	1	Imprimante laser samsung ML- 2825DW	ZD31B8GF1BOOT M	BIF	355 005	176,27	4140	18/08/2014	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	neuve	AFPT
63	CTB- BDI1006611- 604020-0180	19-juil-14	1	Imprimante laser samsung ML- 2825DW	ZD31B8GF1BOOT GB	BIF	355 005	176,27	4140	18/08/2014	AP KIRUNDO- MUYINGA	Jean Pierre HAVYARIMANA	en bon état	AFPT
64	CTB- BDI1006611- 604020-0182	22-juil-14	1	Photocopieur KYOCERA task Alfa 5310i		BIF	8 588 000	4 264,15	4140	18/08/2014	BUREAU SECRETARI AT	INAMUCO Parfaite	en bon état	AFPT
65	CTB- BDI1006611- 604020-0183	23-juil-14	1	Stabilisateur de tension de 2000VA	E1203030318	BIF	313 950	155,88	4140	18/08/2014	BUREAU POOL INSERTION	KAKINDI Aline	en bon état	AFPT
66	CTB- BDI1006611- 604020-0228	03-mai-12	1	Multiprise GUARDIAN SHIELD à 4 emplacem s		BIF	35 000	19,44	6040	25/6/2012	BUREAU ATI Luc	Luc DEMESTER	en bon état	AFPT
67	CTB- BDI1006611- 604020-0184	24-juil-14	1	Stabilisateur de tension de 2000VA	E1203030351	BIF	313 950	155,88	4140	18/08/2014	BUREAU ATI Luc	LUC DEMESTER	en bon état	AFPT
68	CTB- BDI1006611- 604020-0185	25-juil-14	1	Stabilisateur de tension de 2000VA	E1203030337	BIF	313 950	155,88	4140	18/08/2014	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	en bon état	AFPT

69	CTB- BDI1006611- 604020-0186	26-juil-14	1	Stabilisateur de tension de 2000VA	E1203030338	BIF	313 950	155,88	4140	18/08/2014	STOCK PROJET	NGENZEBUHORO Bibiane	en panne	AFPT
70	CTB- BDI1006611- 604020-0029	02-déc-14	1	Tablette avec accessoires (Etui, chargeu r grand et patit, écouteurs et manuel d'utilisation)	RF2F31HJBNA	BIF	258 070	131,00	5354	12/12/2014	CHASAA	NYABUHWANYA Jacques	en bon état	AFPT
71	CTB- BDI1006611- 604020-0055	02-déc-14	1	Tablette avec accessoires (Etui, chargeu r grand et patit, écouteurs et manuel d'utilisation)	RF2F70SHRRZ	BIF	258 070	131,00	5354	12/12/2014	Support	Aimé-David KAMECA	en bon état	AFPT
72	CTB- BDI1006611- 604020-0088	02-déc-14	1	Tablette avec accessoires (Etui, chargeu r grand et patit, écouteurs et manuel d'utilisation)	R52F70SRVPM	BIF	258 070	131,00	5354	12/12/2014	BUREAU ATN Axe 4	NKURUNZIZA Dieudonné	en bon état	AFPT
73	CTB- BDI1006611- 604020-0093	02-déc-14	1	Tablette avec accessoires (Etui, chargeu r grand et patit, écouteurs et manuel d'utilisation)	R52F70SHD4P	BIF	258 070	131,00	5354	12/12/2014	BUREAU ATN Axe 2	NSABIYE Célestin	en bon état	AFPT
74	CTB- BDI1006611- 604020-0146	02-déc-14	1	Tablette avec accessoires (Etui, chargeu r grand et	RF2F31HJABH	BIF	258 070	131,00	5354	12/12/2014	Consultants	Alain MUREKAMBANZE	en bon état	AFPT

				patit, écouters et manuel d'utilisation)										
75	CTB- BDI1006611- 604020-0147	4/12/214	1	Ordinateur portable marque DELL,modèle latitude E5540	Numéro de série:196 195 776 86		2 607 747	1 312,00	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	MUSANIWABO Lieve	en bon état	AFPT
76	CTB- BDI1006611- 604020-0148	16-févr-15	1	Chargeur	numéro de série:0136		0	0,00	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	MUSANIWABO Lieve	en bon état	AFPT
77	CTB- BDI1006611- 604020-0149	17-févr-15	1	Souris sans fil	numéro de serie: 1416LZOKVNT8		23 851	12,00	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	MUSANIWABO Lieve	en bon état	AFPT
78	CTB- BDI1006611- 604020-0150	18-févr-15	1	Mallette TARGUS			50 287	25,30	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	MUSANIWABO Lieve	en bon état	AFPT
79	CTB- BDI1006611- 604020-0151	4/12/214	1	Ordinateur portable marque DELL,modèle latitude E5540	Numéro de série:794 792 610 2		2 607 747	1 312,00	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	NGENZEBUHORO Bibiane	en bon état	AFPT
80	CTB- BDI1006611- 604020-0152	20-févr-15	1	Chargeur	numéro de série:0223		0	0,00	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	NGENZEBUHORO Bibiane	en bon état	AFPT
81	CTB- BDI1006611- 604020-0153	21-févr-15	1	Souris sans fil	numéro de serie: 1416LZOKZPY8		23 851	12,00	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	NGENZEBUHORO Bibiane	en bon état	AFPT
82	CTB- BDI1006611- 604020-0154	22-févr-15	1	Mallette TARGUS			50 287	25,30	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	NGENZEBUHORO Bibiane	en bon état	AFPT
83	CTB- BDI1006611- 604020-0159	4/12/214	1	Ordinateur portable marque DELL,modèle	Numéro de série:106 689 040 22		2 607 747	1 312,00	5483	4/12/214	BUREAU ATI Luc	LUC DEMESTER	en bon état	AFPT

				latitude E5540										
84	CTB- BDI1006611- 604020-0188	15-févr-15	1	Chargeur	numéro de série:0123		0	0,00	5483	4/12/214	BUREAU ATI Luc	LUC DEMESTER	en bon état	AFPT
85	CTB- BDI1006611- 604020-0189	15-févr-15	1	Souris sans fil	numéro de serie: 1416LZOKYP28		23 851	12,00	5483	4/12/214	BUREAU ATI Luc	LUC DEMESTER	en bon état	AFPT
86	CTB- BDI1006611- 604020-0190	15-févr-15	1	Mallette TARGUS			50 287	25,30	5483	4/12/214	BUREAU ATI Luc	LUC DEMESTER	en bon état	AFPT
87	CTB- BDI1006611- 604020-0191	4/12/214	1	Ordinateur portable marque DELL,modèle latitude E5540	Numéro de série:345 530 435 42		2 607 747	1 312,00	5483	4/12/214	BUREAU Pilotage	MINANI Isaac	en bon état	AFPT
88	CTB- BDI1006611- 604020-0192	15-févr-15	1	Chargeur	numéro de série:0313		0	0,00	5483	4/12/214	BUREAU ENP	MINANI Isaac	en bon état	AFPT
89	CTB- BDI1006611- 604020-0193	15-févr-15	1	Souris sans fil	numéro de serie: 1416LZOKYGE8		23 851	12,00	5483	4/12/214	BUREAU ENP	MINANI Isaac	en bon état	AFPT
90	CTB- BDI1006611- 604020-0194	15-févr-15	1	Mallette TARGUS			50 287	25,30	5483	4/12/214	BUREAU ENP	MINANI Isaac	en bon état	AFPT
91	CTB- BDI1006611- 604020-0195	4/12/214	1	Ordinateur portable marque DELL,modèle latitude E5540	Numéro de série:100 642 422 62		2 607 747	1 312,00	5483	4/12/214	BUREAU Pilotage	Hérvé DUCHAUFOR	en bon état	AFPT
92	CTB- BDI1006611- 604020-0196	15-févr-15	1	Chargeur	numéro de série:0131		50 287	25,30	5483	4/12/214	BUREAU Pilotage	Hérvé DUCHAUFOR	en bon état	AFPT

93	CTB- BDI1006611- 604020-0197	15-févr-15	1	Souris sans fil	numéro de serie: 1416LZOH3XL8		23 851	12,00	5483	4/12/214	BUREAU Pilotage	Hérvé DUCHAUFOUR	en bon état	AFPT
94	CTB- BDI1006611- 604020-0198	15-févr-15	1	Mallette TARGUS			50 287	25,30	5483	4/12/214	BUREAU Pilotage	Hérvé DUCHAUFOUR	en bon état	AFPT
95	CTB- BDI1006611- 604020-0199	4/12/214	1	Ordinateur portable marque DELL,modèle latitude E5540	Numéro de série:387 252 096 86		2 607 747	1 312,00	5483	4/12/214	Bureau	Protais NAYUBURUNDI	en bon état	AFPT
96	CTB- BDI1006611- 604020-0200	15-févr-15	1	Chargeur	numéro de série:02ED		0	0,00	5483	4/12/214	AP BUJUMBUR A-CIBITOKÉ	Protais NAYUBURUNDI	en bon état	AFPT
98	CTB- BDI1006611- 604020-0201	15-févr-15	1	Souris sans fil	numéro de serie: 1416LZOKYNW8		23 851	12,00	5483	4/12/214	AP BUJUMBUR A-CIBITOKÉ	Protais NAYUBURUNDI	en bon état	AFPT
99	CTB- BDI1006611- 604020-0202	15-févr-15	1	Mallette TARGUS			50 287	25,30	5483	4/12/214	AP BUJUMBUR A-CIBITOKÉ	Protais NAYUBURUNDI	en bon état	AFPT
100	CTB- BDI1006611- 604020-0203	4/12/214	1	Ordinateur portable marque DELL,modèle latitude E5540	Numéro de série:167 759 877 98		2 607 747	1 312,00	5483	4/12/214	BUREAU DELCO	Georges LENAIN	en bon état	AFPT
101	CTB- BDI1006611- 604020-0204	15-févr-15	1	Chargeur	numéro de série:021E		0	0,00	5483	4/12/214	BUREAU DELCO	Georges LENAIN	en bon état	AFPT
102	CTB- BDI1006611- 604020-0205	15-févr-15	1	Souris sans fil	numéro de serie: 1416LZOKYNW8		23 851	12,00	5483	4/12/214	BUREAU DELCO	Georges LENAIN	en bon état	AFPT
103	CTB- BDI1006611- 604020-0206	15-févr-15	1	Mallette TARGUS			50 287	25,30	5483	4/12/214	BUREAU DELCO	Georges LENAIN	en bon état	AFPT

104	CTB- BDI1006611- 604020-0207	4/12/214	1	Ordinateur portable marque DELL,modèle latitude E5540	Numéro de série:298 366 814 14	2 607 747	1 312,00	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	KAMUGISHA Rolande	en bon état	AFPT
105	CTB- BDI1006611- 604020-0208	02-févr-15	1	Chargeur	numéro de série:0B1C	0	0,00	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	KAMUGISHA Rolande	en bon état	AFPT
106	CTB- BDI1006611- 604020-0209	02-févr-15	1	Souris sans fil	numéro de serie: 1416LZOKYN98	23 851	12,00	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	KAMUGISHA Rolande	en bon état	AFPT
107	CTB- BDI1006611- 604020-0210	02-févr-15	1	Mallette TARGUS		50 287	25,30	5483	4/12/214	BUREAU COMPTABILI TE	KAMUGISHA Rolande	en bon état	AFPT
108	CTB- BDI1006611- 604020-0212	15-févr-15	1	Souris sans fil	numéro de serie: 1416LZOKYN98	71 554	36,00	5483	4/12/214	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	en bon état	AFPT
109	CTB- BDI1006611- 604020-0213	15-févr-15	1	Mallette TARGUS		50 287	25,30	5483	4/12/214	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	en bon état	AFPT
110	CTB- BDI1006611- 604020-0220	4/12/214	1	Ordinateur portable marque DELL,modèle latitude E5540	Numéro de série:27901764182	3 581 736	1 312,00	5483	4/12/214	STOCK DU PROJET	NSABIYE Célestin	en bon état	AFPT
111	CTB- BDI1006611- 604020-0221	15-févr-15	1	Chargeur	numéro de série:4AM-09F6- A01	0	0,00	5483	4/12/214	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	en bon état	AFPT
112	CTB- BDI1006611- 604020-0222	15-févr-15	1	Souris sans fil	numéro de serie: 1416LZOKYP28	71 554	36,00	5483	4/12/214	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	en bon état	AFPT
113	CTB- BDI1006611- 604020-0009	15-févr-15	1	Mallette TARGUS		50 287	25,30	5483	4/12/214	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	en bon état	AFPT

114	CTB- BDI1006611- 604020-0224	4/12/214	1	Ordinateur portable marque DELL, modèle latitude E5540	Numéro de série:10729370198	3 581 736	1 312,00	5483	4/12/214	Bureau Insertion	Aimé-Franck GIRUKWIGOMBA	en bon état	AFPT
115	CTB- BDI1006611- 604020-0225	15-févr-15	1	Chargeur	numéro de série:0123	0	0,00	5483	4/12/214	Bureau Insertion	Aimé-Franck GIRUKWIGOMBA	en bon état	AFPT
116	CTB- BDI1006611- 604020-0226	15-févr-15	1	Souris sans fil	numéro de serie: 1416LZOKYP28	71 554	36,00	5483	4/12/214	Bureau Insertion	Aimé-Franck GIRUKWIGOMBA	en bon état	AFPT
117	CTB- BDI1006611- 604020-0227	15-févr-15	1	Mallette TARGUS	RF2F31HJBNA	50 287	25,30	5483	4/12/214	Bureau Insertion	Aimé-Franck GIRUKWIGOMBA	en bon état	AFPT
118	CTB- BDI1006611- 604020-0029	02-déc-14	1	TAblette avec accessoires (Etui, chargeu r grand et patit, écouteurs et manuel d'utilisation)		258 070	131,00	5354	12/12/2014	bureau ATN AXE 3	Aimé-Franck GIRUKWIGOMBA	en bon état	AFPT
119	CTB- BDI1006611- 604020-0030	02-déc-14	1	TAblette avec accessoires (Etui, chargeu r grand et patit, écouteurs et manuel d'utilisation)		258 070	131,00	5354	12/12/2014	DGEMFPAA	MUNYUWISI Edmond	en bon état	AFPT
120	CTB- BDI1006611- 604020-0031	02-déc-14	1	TAblette avec accessoires (Etui, chargeu r grand et patit, écouteurs et manuel d'utilisation)		258 070	131,00	5354	12/12/2014	DGEMFPAA	NKENGURUTSE Jean Paul	en bon état	AFPT

121	CTB- BDI1006611- 604020-0032	02-déc-14	1	Tablette avec accessoires (Etui, chargeur grand et patit, écouteurs et manuel d'utilisation)		258 070	131,00	5354	12/12/2014	DGEMFPAA	KANKINDI Aline	en bon état	AFPT
122	CTB- BDI1006611- 604020-0033	02-déc-14	1	Tablette avec accessoires (Etui, chargeur grand et patit, écouteurs et manuel d'utilisation)		258 070	131,00	5354	12/12/2014	CHASAA	HAKIZIMANA Adalbert	en bon état	AFPT
123	CTB- BDI1006611- 604020-0214	15-févr-15	5	Câble HDMI/M de 3m		79 504	40,00	5354	12/12/2014	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	en bon état	AFPT
124	CTB- BDI1006611- 604020-0215	15-févr-15	1	Sac à dos 15" logic Easy5		22 659	11,40	5354	12/12/2014	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	en bon état	AFPT
125	CTB- BDI1006611- 604020-0216	15-févr-15	1	conon power shotD30- 12Mopixels zoom 5x		560 507	282,00	5354	12/12/2014	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	en bon état	AFPT
126	CTB- BDI1006611- 604020-0217	15-févr-15	1	sofbag for canonpowers hot D30		29 814	15,00	5354	12/12/2014	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	en bon état	AFPT
127	CTB- BDI1006611- 604020-0218	15-févr-15	1	Carte mémoire 32GB-SDHC highspeedcla ss10		47 703	24,00	5354	12/12/2014	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	en bon état	AFPT
128	CTB- BDI1006611- 604020-0219		1	Calculatrice à ruban électrique	model FR-2650T	200 000	118,22	8430	27/11/2015	BUREAU COMPTABILI TE	NGENZEBUHO Bibiane	en bon état	AFPT

129	CTB- BDI1006611- 604020-0140	26-juil-14	1	Stabilisateur de tension de1000VA	model : AVR- 1000W	BIF	313 950	155,88	4140	18/08/2014	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	en panne	AFPT
13	CTB- BDI1006611- 604020-0141	26-juil-14	1	Stabilisateur de tension de 650VA	model : APC	BIF	313 950	155,88	4140	18/08/2014	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	En panne	AFPT
131	CTB- BDI1006611- 604020-0142	28-mai-12	1	Ondulaire APC 650 VA	3B14002X19259	BIF	350 000	225,81	1038	01/06/2010	Bureau Pilotege	MINANI Isaac	en bon état	AFPT
132	CTB- BDI1006611- 604020-0143	06-juin-15	1	STABILISAT EUR AVR MR 5000		BIF	404 000	239,63	8390	17/11/2015	Bureau Support	INAMUCO Parfaite	en bon état	AFPT
133	CTB- BDI1006611- 604020-0144	26-juil-14	3	Stabilisateur de tension de1000VA	model : AVR- 1000W	BIF	313 950	155,88	4140	18/08/2014	STOCK DU PROJET	SECRETAIRE	neuve	AFPT
134	CTB- BDI1006611- 604020-0229	03-mai-12	1	Multiprise GUARDIAN SHIELD à 4 emplacement s		BIF	35 000	19,44	6040	25/6/2012	BUREAU POOL INSERTION	Luc DEMESTER	en bon état	AFPT
135	CTB- BDI1006611- 604020-0230	03-mai-12	1	Multiprise GUARDIAN SHIELD à 4 emplacement s		BIF	35 000	19,44	6040	25/6/2012	BUREAU POOL INSERTION	Luc DEMESTER	en bon état	AFPT
136	CTB- BDI1006611- 604020-0231	12/5/201 6	1	Ordinateur portable marque DELL,modèle latitude E5550+Charg eur+souris et sacoche	HLSWQ72			347,70	11477	12/5/201 6	Bureau Acc Prov Kirundo	Jean Pierre HAVYARIMANA	en bon état	AFPT
137	CTB- BDI1006611- 604020-0232	12/5/201 6	1	Ordinateur portable marque DELL,modèle latitude	5GJ1R72			347,70	11477	12/5/201 6	Bureau Acc Prov GITEGA	NSHIMIRIMANA Françoise	en bon état	AFPT

			138E5550+Char139geur+souris e140t sacoche										
138	CTB-BDI1006611-604020-0233	12/5/2016	Ordinateur portable marque DELL, modèle latitude E5550+Chargeur+souris et sacoche	73ZWQ72			347,70	11477	12/5/2016	Bureau Acc Prov MAKAMBA	NIYONGABO François	en bon état	AFPT
139	CTB-BDI1006611-604020-0234	27-sept-16	routeur TP-LINK, modèle n°TL-MR6400	S/N:516100900397			97,34	13303	27-sept-16	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	en bon état	AFPT
140	CTB-BDI1006611-604020-0235	27-sept-16	routeur TP-LINK, modèle n°TL-MR6400	S/N:515C009001802			97,34	13303	27-sept-16	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	en bon état	AFPT
141	CTB-BDI1006611-604020-0236	27-sept-16	routeur TP-LINK, modèle n°TL-MR6400	S/N:515C009001524			97,34	13303	27-sept-16	STOCK DU PROJET	INAMUCO Parfaite	en bon état	AFPT

Annexe 7. Formations et modules de formation (dispensées par AFPT)

THEMATIQUE	NOMBRE DE MODULE	MODULE 0	MODULE 1	MODULE 2	MODULE 3	MODULE 4	MODULE 5
R1							
Archivage et classement	2	Plan de classement	Mise en œuvre de classement	Mise en œuvre de l'archivage			
Plan d'action	2	Plan Opérationnelle	Plan Financière				
Leadership (en synergie avec PAORC)	2	Leadership et résolution des conflits	Leadership managerial				
Convention de subside	2	Préparation à l'exploitation des CSUB (transition entre AE vers CSUB)	Présentation et compréhension de l'engagement CSUB				
R2							
Formation transversale	1	Les compétences transversales d'organisation et de communication (Directeurs et DT)					
Formations pédagogiques	2	Les étapes méthodologiques d'apprentissage en formation (Directeurs techniques et formateurs)					
Accompagnement des formations	4	La gestion pédagogique de l'accompagnement des formations (Pool Conseillers)	La gestion pédagogique de l'offre de formation (Directeurs Techn.)	Le comité pédagogique en action (Comité pédagogique)	L'évaluation de l'efficacité de la formation (Directeurs techn.)		
Renforcement des compétences techniques des formateurs	3	Machines-outils de menuiserie	Soudure à l'arc, structure métallique	Electricité industrielle			
R3							
Processus Insertion socio-professionnelle	5	Processus stage (identification, activation, contractualisation, suivi et évaluation)	Processus d'accompagnement à l'emploi salarié	Processus d'accompagnement AGR	Formation utilisation Base de données – Bur@cel	Formation utilisation Business Plan financier - AGR	

Processus Leasing	3	Activation et contractualisation du Leasing	Affectation des équipements et plan d'amortissement	Suivi-évaluation du Leasing			
Modèle de gestion UAP	5	Planification stratégique et opérationnelle des UAP	Procédures et contractualisation	Jeux d'entreprises et simulation de gestion	Formation utilisation Business Plan financier - UAP	Processus de passation et suivi des commandes	Processus de développement des produits innovants
Pisciculture	1	Formation de formateur en production et suivi piscicole					
Apiculture	3	Formation à la fabrication des ruches modernes	Formation en production et transformation mellifères modernes	Formation confection de vêtements professionnels en apiculture			
Menuiserie	2	Formation innovante à la fabrication et la production de Stands fruits et légumes	Formation et partage de savoir produits innovants en maroquinerie – Artisans CHASAA				
Couture	2	Formation à l'utilisation de la machine à broder à commande numérique (Leasing)	Formation et partage de savoir produits innovants en Couture – Artisans CHASAA				
Maroquinerie	1	Formation et partage de savoir produits innovants en maroquinerie – Artisans CHASAA					
R4							
Planification entretien et maintenance des infrastructures et équipements	2	Explication utilisation du budget accord de subsidence en entretien et maintenance des infrastructures et équipements	Utilisation des fiches de suivi entretien et maintenance Fonctionnement du logigramme en rapport avec les fiches de suivi				

MODULES DE FORMATION TRANSVERSAUX

THEMATIQUE	NOMBRE DE MODULE	MODULE 0	MODULE 1	MODULE 2	MODULE 3	MODULE 4
TIC	4	MS Windows	MS Word	MS Excel	Linux	

RAPPORT DES FORMATIONS EFFECTUEES DEPUIS LE DEBUT DU PROJET AU 15/05/2012

DOMAINE DE FORMATION	Dates des formations	Public cible	SUIVI SUR TERRAIN	MODULES DISPONIBLES (contenu technique)
Archivage et classement	16 au 31 aout 2016	Secrétaire, Magasinier et Comptable des 10 centres pilote (30)	1 au 30 / 09/ 2016	Manuel d'archivage (plan de classement, mise en œuvre de classement, mise en œuvre de l'archivage)
Plan d'action	29 /2 au 11/3/2016	288 membres du personnel des 10 centres pilote : administratifs et formateurs	11 au 22 / 04 /2016	Canevas de planification opérationnelle et financière
Leadership (en synergie avec PAORC)	20 au 24 /3/2017	10 Directeurs et 10 présidents des Comité de Gestion	Continu via Accompagnateurs Provinciaux	Manuel de formation en leadership (Leadership et résolution pacifique des conflits ; Leadership managerial) voir PAORC
TIC	28/8 au 11/9/2016 puis 12 au 24 /12/2016	Secrétaire, Directeur, Directeur technique, Comptable, magasiniers des 10 centres pilot et Accompagnateur Provinciaux (44)	Continu. Actualisation et exploitation des acquis lors des rapports divers.	Manuel de formation en bureautique (Internet explorer, Windows, Word, Excel et Linux)
Convention de subsides	Continu durant la préparation 2016 Spécifique CSUB novembre 2016	10 directeurs et secrétaires comptables	Continu via Accompagnateurs Provinciaux et FO CSUB	Canevas convention de subsides
Les compétences transversales organisationnelles et de communication	5 – 7 juillet 2016	24 Directeurs et Directeurs techniques des centres pilote	Continu	Disponible
Les étapes méthodologiques d'apprentissage en formation	2016 - 2017	480 Directeurs techniques et formateurs de 32 centres	Intégré dans le cadre du processus d'expérimentation de l'OF CEM révisée	Disponible
La gestion pédagogique de l'accompagnement des formations + processus méthodologique de l'évaluation des compétences	14 – 16 février 2017	23 Conseillers pool technique	Intégré dans le cadre du processus d'expérimentation de l'OF CEM révisée	Disponible
La gestion pédagogique de l'offre de formation	21 23 février 2017	31 Directeurs techniques	Intégré dans le cadre du processus	Disponible

			d'expérimentation de l'OF CEM révisée	
Le comité pédagogique en action	10 – 27 avril 2017	31 DT Comité pédagogique	Intégré dans le cadre du processus d'expérimentation de l'OF CEM révisée	Disponible
Méthodologie d'évaluation des formations	3 – 5 avril 2017	31 Directeurs techniques	Intégré dans le cadre du processus d'expérimentation de l'OF CEM révisée	Disponible
L'évaluation de l'efficacité de la formation	14 juin 2017	31 Directeurs techniques	Intégré dans le cadre du processus d'expérimentation de l'OF CEM révisée	Disponible
Machines-outils de menuiserie	2015	8 Formateurs menuiserie	Intégré dans le cadre du processus d'expérimentation de l'OF CEM révisée	Disponible
Soudure à l'arc, structure métallique	2015	12 Formateurs soudure	Intégré dans le cadre du processus d'expérimentation de l'OF CEM révisée	Disponible
Electricité industrielle (Niveau CFP)	2015	6 Formateurs électricité	Pas de suivi envisagé car concentration sur l'OF CEM	Disponible
Processus Insertion socio-professionnelle	Depuis 2012 à 2017	Pool Insertion, Membres Cellules Insertion des CEM/CFP	Actualisation et recyclage semestriel des Cellules insertion	Manuel d'utilisation, logigrammes et rapport de formation
Modèle de gestion UAP – Outil intégré	Mars 2017	Directeur, Resp UAP, Resp Cellule Insertion, Comptable des CEM/ CFP + AP AFPT et AT CHASAA	En cours de mise en application	Rapport final modèle de gestion UAP, logigrammes et Outils Business plan financier intégré
Pisciculture – Formation formateur (stage dans une ferme piscicole)	Février 2016	Formateur en pisciculture	Cours théoriques et pratiques dispensés	Manuel de formation en pisciculture et élevage associé
Menuiserie - Stand	Janvier-février 2017	Artisans CHASAA, Formateurs et lauréats des CEM/CFP	10 jours après la formation – 1 Stand modèle monté et assemblé	Rapport de formation et plan détaillé de fabrication des stands - Consultant
Menuiserie – Différents produits innovants	Mai et Juillet 2017	Artisans CHASAA, Formateurs et lauréats des CEM/CFP	10 jours après la formation -Produits finis et exposés pour commercialisation	Partage de savoir-faire des Artisans CHASAA
Couture – Pratique machine à broder	Mai 2017	Artisans CHASAA, Formateurs et lauréats des CEM/CFP	Organisation et suivi CHASAA	Partage de savoir-faire des Artisans CHASAA
Couture – Différents produits innovants	Mai et Juillet 2017	Artisans CHASAA, Formateurs et lauréats des CEM/CFP	10 jours après la formation -Produits finis et exposés pour commercialisation	Partage de savoir-faire des Artisans CHASAA
Maroquinerie - Différents produits innovants	Juillet 2017	Artisans CHASAA, Formateurs et lauréats des CEM/CFP	10 jours après la formation -Produits finis et exposés pour commercialisation	Partage de savoir-faire des Artisans CHASAA
Processus Leasing – Système et outils de gestion	Décembre 2016	Directeur, Resp Cellule Insertion, Comptable des CEM/ CFP	Actualisation et suivi de la mise en œuvre trimestriel	Manuel d'utilisation logigrammes, outil (Excel) de calcul et suivi amortissement Leasing
Apiculture – fabrication des ruches	Octobre 2016	Artisans CHASAA, Formateurs et lauréats des CEM/CFP	10 jours après formation Ruches modernes installées et en production	Rapport de formation CFR – Conseillers DMFP

Apiculture – confection de vêtements professionnels	Octobre 2016	Artisans CHASAA, Formateurs et lauréats des CEM/CFP	10 jours après formation Vêtements professionnels confectionnés	Rapport de formation CFR – Conseillers DMFP
Apiculture – Formation intégrée en production mellifère	Juin 2017	Artisans CHASAA et formateurs	Partage de savoir-faire sous régional	Rapport de formation ARDI-Rwanda et Manuel de formation en Apiculture
Planification entretien et maintenance des infrastructures et équipements	2-6 Mai 2016		Tous les 15 jours	Outil Excel : Tableaux des planifications détaillées infrastructure/planification détaillées Equipement/Synchronisation tableaux croisés dynamiques
Application des fiches de suivi entretien et maintenance	12-16 Décembre 2016		Tous les 15 jours	
Mise en place et suivi de production en contexte Chantier formation	12-18 Mars 2017			

ANNEXE 8. Interventions des Bailleurs de fonds

Interventions d'autres bailleurs de fonds sur le même projet ou dans des projets contribuant à un même objectif spécifique.

1.1.1.1.1.1 Bailleurs de fonds intervenant dans le même projet				
Bailleurs de fonds	Nom de l'intervention	Budget	Principaux objectifs	Commentaires
Belgique	Programme d'appui à l'enseignement technique, la formation professionnelle et l'enseignement des métiers au Burundi (PPA 2014-2016 APEFE)	2.547.672 €	Les capacités de pilotage de la DGAETEMFP sont renforcées au plan institutionnel, pédagogique et logistique, en particulier au sein de 20 établissements EFTP	Suite au contexte politico-sécuritaire de 2015 l'APEFE a retiré son assistance Technique (3 ATI). Maintien d'un ATN pour clôturer le PPA. Le départ de l'expertise de 2 ATI pédagogue en charge de l'élaboration de l'OF (selon lettre d'entente CTB/APEFE) a conduit AFPT à reprendre cette activité.
Bailleurs de fonds contribuant à un même objectif spécifique				
Bailleurs de fonds	Nom de l'intervention	Budget	Principaux objectifs	Commentaires
Belgique, AFD, Norvège, UNICEF, GPE.	Fonds Commun de l'Education	Total FCE 62,7 M € Contribution belge 8.8 M € Contribution autres PTF 53,9 M €	Secteur éducation Sous-secteurs : toute dépense éligible, non affecté Couverture géographique nationale	Modification de la position des bailleurs pour 2016. Suspension de l'appui AFD Retrait de la Norvège Maintien conditionné de : GPE Belgique UNICEF
VIS avec financement AFD & UE	Appui aux jeunes déscolarisés et aux artisans Appui au sous-secteur BTP	Non communiqué	Formation Jeunes déscolarisés Filières : couture & soudure Production de manuels, formation des formateurs, stages Sous-filière innovante : Huisseries en aluminium. Formation des formateurs : Carrelage, béton & peinture + production de manuels. Appui CEM Gihanga : énergie solaire	Collaboration CEM Gahinga et Muramvya 2014-2017 2016-2019 : 6 centres sont ciblés : Bwoga-Mihiga-Musaga-Muramvya-Kanyosha-Gihanga. Vis intervient dans 2 centres appuyés par le projet. Malgré des contacts fréquents peu de partage d'information.... ?
Italie : Fondation AVIS	Appui au CEM de MABAY	Non communiqué	Appui global (clôturé)	Appui précédent au CEM de

	Appui à l'ONG OPDE (CEM privé à Bujumbura)		Vise 1000 jeunes déscolarisés de 15 à 23 ans. Vise les filières Boulangerie et mécanique auto	MABAYI (Cibitoke) 2012-2015 Nouveau Projet de 3 ans
USA : CONCERN		Non communiqué	Intervention avec des CEM ciblés. Vise : - 1000 jeunes de 16 à 24 ans déscolarisés Formation mécanique & Agri élevage + développement AGR. Consommables et Kit de démarrage	Le renforcement de la gestion des ressources.
World Vision	Développement communautaire et familiale	Non communiqué	Intervention dans 4 domaines : - Parrainage ciblé - Santé - Education - Sécurité alimentaire Favoriser l'auto-emploi via la création d'associations de jeunes agriculteurs (fruits) et éleveurs.	Collaboration aux Plans de développement communautaire.
Action AID : Fonds propre et parrainage Italie et USA	Développement communautaire	Non communiqué	Intervention dans 2 à 3 communes de 4 provinces. Vise les filières : agri élevage, savonnerie, briqueterie & menuiserie	Collaboration aux Plans de développement communautaire.
USAID : Conterpart International	Appui à la jeunesse pour la construction de la PAIX au BDI	Non communiqué	Prévention, RC & favoriser les opportunités économiques et les emplois court terme. Vise 1500 jeunes : ex-combattants, réfugiés & rapatriés. Formations de courte durée (3 mois) toutes filières.	Depuis 2014. Collaboration avec CEM publics et privés et ETS. Une deuxième phase ciblera les lauréats ECOFO non réorientés. Exploitation du mécanisme de micro-crédit avec la CPED et FENACOBU (369 projet AGR)
RED International	Appui aux jeunes de 18 à 25 ans en décrochage scolaire	Non communiqué	Intervention dans 3 communes des provinces de Kirundo et Muyinga Collaboration avec CEM. Formation Hôtellerie, TIC & Agriélevage + Consommables et équipements	En cours de préparation en vue de MeO. 04/2017 à 03/2018.
SDC, "Swiss Agency for Development and Cooperation"	PROMOST II (Grands lacs) "Promouvoir le développement de compétences orientées vers les besoins du marché et la création d'emploi"	(Burundi, principalement en Province de Kayanza: 2.500.000 CHF; Mai 2017 - Janvier 2019	Promotion de l'emploi et amélioration des revenus des populations rurales à travers 1) un accès amélioré à la formation en adéquation avec les besoins locaux 2) Une offre de formation de qualité et plus pertinente 3) Un accès amélioré aux outils d'appui conseil en entrepreneuriat	Swisscontact met en oeuvre le programme PROMOST sur 3 pays: Rwanda, Burundi et RDC dans les provinces de L'Ouest, de Kayanza et du Sud-Kivu