



## Résumé exécutif

Revue à mi-parcours

Appui Complémentaire à la Formation  
Professionnelle et Technique-ACFPT

Burundi

### Auteurs :

Philippe RASIC et Théogène SINDAYIHEBURA

COTA

Septembre 2022

# 1 Présentation de l'évaluation

Depuis mars 2015, le projet AFCPT appuie 13 Centres d'Enseignement des Métiers (CEM) au Burundi, répartis dans 8 provinces. Cinq nouveaux CEM bénéficieront de l'appui du projet ACFPT à partir du 2<sup>ème</sup> trimestre 2022. La clôture du projet est prévue pour le second trimestre 2024.

Le projet ACFPT s'inscrit dans le cadre du « Plan National de Développement (PND) du Burundi 2018 - 2027 ». A ce titre, il travaille en étroite collaboration avec le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS).

L'intervention vise l'acquisition par les jeunes et les adultes de compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale et régionale en appuyant la consolidation de l'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur de la Formation Technique et Professionnelle.

Pour mener à bien sa mission, le projet s'est organisé autour de 5 axes (Gestion ; Qualité ; Insertion ; Accès et Attractivité). Chaque axe est confié à un membre de l'équipe-projet. Ce dernier dispose d'un référent pour son axe au sein du MENRS.

En complément à l'équipe-projet, deux nouvelles fonctions ont été créées. Les Accompagnateurs Techniques Régionaux (ATR) sont le relais sur le terrain entre les CEM et l'équipe-projet. Les Coach pédagogiques doivent aider les formateurs des CEM à améliorer leur pratique d'enseignement.

La revue à mi-parcours du projet ACFPT s'est déroulée du 16 au 29 mai au Burundi.

L'équipe de consultants a utilisé différentes méthodes de recueil d'informations :

- Analyse documentaire, avant le début de la mission sur le terrain ;
- Entretiens individuels, notamment avec les Responsables d'Axes du projet ou avec la Directrice de l'emploi et de la Main-d'œuvre de l'OBEM ;
- Visite de 8 CEM, dont 7 appuyés par le projet ;
- Entretiens en sous-groupes, dans les 8 CEM visités ;
- Animation de 2 focus groupes avec les lauréats du CEM de Gitega ;
- Recherche de documents complémentaires suite aux informations recueillies sur le terrain ;
- Animation d'un atelier d'évaluation SEPO les 24 et 25 mai 2022, regroupant :
  - Les Directeurs des 13 CEM appuyés + des 5 CEM qui seront appuyés prochainement ;
  - Les représentants des 5 Chambres Sectorielles qui ont conclu un accord avec le projet ACFPT ;
  - Des représentants des parents d'élèves des CEM ;
  - Les 5 responsables d'axe au sein du MENRS, correspondants des 5 Responsables d'axe du projet ACFPT ;
  - Les 5 responsables d'axe du projet ACFPT et le Chef de Projet.

## 2 Résultats et conclusions

### 2.1 Critères de performance

En plus d'aborder l'appréciation de la performance de l'intervention en fonction des 5 critères CAD de l'OCDE, les consultants souhaitent présenter les principales forces et faiblesses de l'intervention mises en évidence lors de l'évaluation et qui mettent la lumière sur des résultats très contrastés en ce qui concerne les 5 axes du projet, qui correspondent aux 5 Résultats intermédiaires attendus.

#### 2.1.1 Analyse synthétique par axes d'intervention

- R1: Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel des centres prioritaires ciblés sont renforcés → Axe 1 : Gestion ;
- R2: La qualité de la formation délivrée par les CEM et la performance de ces centres sont améliorées → Axe 2 : Qualité ;
- R3 : Des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés, testés et appropriés par les CEMs ciblés (en collaboration avec le secteur privé) → Axe 3 : Insertion ;
- R4 : La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les communes ciblées → Axe 4 : Accès ;
- R5 : L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la communication pour le développement → Axe 5 : Attractivité.

#### Axe 1 – Gestion

Le projet a permis le développement d'un Progiciel de Gestion Scolaire (PGS) qui est implémenté dans les 13 CEMs soutenus par le projet. Cette implémentation s'est accompagnée de la formation des membres du personnel de direction et des principaux collaborateurs à l'utilisation de cet outil. Les résultats sont très positifs puisque l'ensemble des acteurs concernés disposent à présent des informations sur la vie de chacun des CEM de manière rapide et sécurisée.

Au vu des difficultés de l'Etat burundais à assurer le financement des établissements d'enseignement des métiers, le projet a favorisé l'émergence des Unités d'Appui Pédagogiques (UAP), qui ont un double but :

- fournir, aux apprenants, l'occasion de développer leurs compétences techniques en produisant des produits et/ou services qui sont commercialisés et qui donc entrent en concurrence avec les producteurs locaux de produits et services comparables ;
- permettre au CEM de disposer d'une source de revenus qui n'est pas dépendante des difficultés financières du MENRS et qui leur permet de pouvoir prendre en charge certaines dépenses courantes. Tous les CEM ne disposent pas d'une UAP par filière de formation mais certains CEM ont fait preuve d'imagination en utilisant leurs ressources pour les mettre à disposition, contre rétribution, de l'environnement local, que celui-ci soit professionnel (location des machines en menuiserie p. ex.) ou particulier (diffusion d'événements sportifs sur grand écran p. ex.).

Afin de protéger les CEM contre les coupures intempestives de courant et pour, accessoirement, soulager leurs finances, le projet ACFPT a installé, dans chacun des CEM soutenus, des panneaux photovoltaïques qui fournissent de l'électricité au bâtiment administratif et à la salle multimédia.

Les centres sont appuyés via des conventions de subsides qui couvrent la majorité des aspects de fonctionnement et de développement du centre (administration, organes de gestion, consommables de filières de formation, fonctionnement de la cellule insertion, activités de visibilité, appui à l'investissement des UAP sélectionnées), mais qui sont aussi un mécanisme d'apprentissage des bonnes pratiques de gestion puisque le centre doit lui-même gérer les fonds (reçus par tranches trimestrielles) avec l'accompagnement technique des ATR et le contrôle financier ex-post du service finances d'Enabel.

Les CEM visités sont encore en phase d'apprentissage des bonnes pratiques. Un exemple parlant est le manque de consommables qui résulte d'achats tardifs. Cela entraîne des retards qui sont dommageables à l'apprentissage des étudiants qui, parfois, ne peuvent s'exercer sur les équipements.

## **Axe2 – Qualité**

La qualité des formations est visée en combinant un ensemble d'activités complémentaires. Pour toutes ces activités, des points positifs et négatifs peuvent être relevés.

- les programmes des filières ont été élaborés selon l'Approche Par Compétences (APC). Il est toutefois à regretter que leur mise à jour n'ait pas été effectuée depuis leur création, ce qui les empêche, notamment, d'intégrer les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et prive ainsi les apprenants de compétences qui deviennent indispensables dans la société actuelle ;
- le projet a fourni des équipements de pointe aux CEMs soutenus. Cependant, on observe :
  - que le nombre d'équipements ne permet pas à chaque apprenant de s'exercer de manière suffisante que pour acquérir les compétences de base visées par les programmes de formation.
  - Cette lacune se révèle lorsque les jeunes se rendent en stage auprès de professionnels locaux, qui renvoient des évaluations négatives quant à la quantité et à la qualité des compétences maîtrisées par les lauréats. Il nous faut également préciser que cette difficulté à pouvoir mettre des apprenants suffisamment de temps devant une machine ou un équipement résulte aussi de la politique de certains CEMs qui acceptent un nombre d'apprenants beaucoup trop élevé par filière, que ce soit par rapport aux équipements ou aux formateurs disponibles ;
  - que ces équipements ne sont pas utilisés de manière optimale et restent parfois même inutilisés. En effet, les formateurs des CEMs ne font pas preuve d'une véritable motivation pour acquérir les compétences techniques nécessaires. Une prise en main par les Directions des CEMs devrait s'opérer mais les règles propres à la désignation des formateurs dans les CEMs empêchent ces Directions de disposer de moyens de pression pour obliger les formateurs à améliorer leur maîtrise technique ;
- des formations pédagogiques et techniques destinées aux formateurs des CEM ont été menées. Certaines, dans la dernière année, ont été animées par des professionnels délégués par la Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat (CHASAA) mais leur qualité et leur durée n'ont pas atteint les critères de qualité attendus. Par ailleurs, les formateurs restent très classiques dans leurs méthodes de formations (méthodes expositive, démonstrative et exercices sont les seules utilisées). Or, chaque CEM dispose des outils informatiques nécessaires pour améliorer et adapter les modules de formation animés. Lors de notre revue, nous n'avons relevé aucune nouveauté dans ce domaine, ce qui a non seulement des impacts sur l'axe 2 « Qualité » mais également sur l'axe 5 « Attractivité ».

En termes de qualité, il faut reconnaître que le projet ACFPT a mis en place toutes les conditions devant permettre d'animer des formations de qualité. Cependant, le contexte du MENRS et le manque de motivation des formateurs constituent des freins puissants qui empêchent le projet d'atteindre la plénitude de ses potentialités et impactent donc grandement l'acquisition et le maintien des compétences visées auprès des apprenants des CEMs.

## **Axe 3 – Insertion**

Pour que l'insertion puisse être couronnée de succès, différentes conditions sont à remplir :

- les informations sur la situation du marché du travail sont disponibles et permettent d'orienter les formations techniques vers les besoins relevés des entreprises en termes de RH ;
- les employeurs peuvent préciser les types de compétences dont ils ont besoin, ce qui permet aux structures d'enseignement ou de formation d'adapter leurs programmes de formation ;
- une structure assure l'intermédiation entre les demandeurs d'emploi et les employeurs.

Au vu de la situation rencontrée, nous devons constater qu'aucune de ces 3 conditions n'est remplie. La cause principale est à chercher auprès de l'Office Burundais de l'Emploi et de la Main-d'œuvre (OBEM) qui est dans l'incapacité, faute de ressources financières et humaines, d'assumer les missions qui lui sont confiées.

Pour pallier cette lacune, les CEM disposent d'une Cellule Insertion, qui veille à proposer aux lauréats, des stages d'insertion. Mais il n'est pas prévu que cette cellule fasse un suivi des lauréats sortants pour déterminer le taux d'insertion, dans quelque type d'emploi que ce soit (auto-emploi, emploi salarié, fonctionnaire).

Par ailleurs, le projet ACFPT offre également aux lauréats la possibilité d'acquérir, en leasing, des équipements de production, principalement des machines à coudre pour les lauréats de la filière « Couture ».

L'ensemble de ces éléments explique pourquoi le taux d'insertion est assez faible. On peut donc légitimement se poser la question du rapport sur investissement entre les montants, les ressources et les énergies mobilisées et le nombre de jeunes qui parviennent à s'insérer professionnellement au sortir de leur année d'enseignement.

#### **Axe 4 – Accès**

Nous n'avons pas particulièrement suivi cet axe car il consiste surtout en constructions / aménagements de bâtiment, chantiers-formations, équipements techniques et de sécurité.

Nous relevons des points positifs comme le déblocage de fonds permettant la construction de points de vente dans l'enceinte des CEM ou la mise à disposition de connexions internet haut débit dans chaque CEM.

#### **Axe 5 – Attractivité**

Le R5 est le résultat qui a été ajouté en dernier aux résultats à atteindre.

Des actions diverses ont été menées pour permettre aux candidats apprenants de choisir l'enseignement proposé dans les CEMs pour une autre raison que celle de l'enseignement de la dernière chance.

Cependant, comme ce résultat n'a été rajouté qu'il y a un an, il n'y a pas encore eu d'impact mesurable des actions prises.

Le seul point que nous puissions relever est la non-crédation, par les formateurs, des modules de formation utilisant des méthodes pédagogiques actives. Les raisons de cette situation sont principalement à rechercher dans l'attitude et la motivation des formateurs. D'un point de vue technique, ils disposent de tous les outils nécessaires (bibliothèque numérique, PC, ...) à la création de ces modules. Les raisons de leur non-réalisation sont donc à chercher ailleurs. Il serait intéressant que les Directeurs et directeurs pédagogiques des CEMs mettent l'accent sur ces créations afin d'améliorer l'image de l'enseignement des Métiers.

La revue à mi-parcours reste donc très mitigée puisque seul l'axe 1 – Gestion et pilotage permet d'arriver à un résultat plus que satisfaisant. Pour l'axe 2, le projet ACFPT a mis en place les conditions qui devraient permettre une montée en qualité des formations animées. Les éléments contextuels propres au Burundi et le manque de motivation manifesté par les formateurs des CEMs influent négativement sur la qualité des formations menées et sur le degré d'acquisition des compétences professionnelles de base par les apprenants.

L'axe 3, Insertion, qui devrait être celui qui décolle le plus présente des chiffres de réalisation bas, particulièrement eu égard aux investissements consentis et à l'énergie mobilisée par l'équipe du projet ACFPT. Une des principales raisons explicatives est le manque d'informations sur la situation du marché du travail, que ce soit aux niveaux national ou local. Enabel pourrait être bien inspirée d'appuyer l'OBEM dans ses missions d'analyse du marché du travail et d'intermédiation entre les demandeurs d'emplois et les employeurs.

En conclusion, nous pourrions dire que le projet ACFPT est un beau projet, qui a permis de mettre en place des conditions organisationnelles et de formation de qualité. Malheureusement, les résultats obtenus ne sont pas en ligne avec les investissements consentis. La cause en est à rechercher du côté de la situation budgétaire du MENRS, du faible degré de qualité, tant pédagogique que technique, des formateurs et de l'inadéquation entre les compétences enseignées et les compétences recherchées par les professionnels de chaque filière.

## **2.1.2 Analyse synthétique par critère de performance**

### **2.1.2.1 Pertinence-Score A**

Le secteur de la Formation Technique et Professionnelle est devenu prioritaire pour les autorités burundaises. Même si le projet ACFPT est en cours depuis 2015, il s'inscrit parfaitement dans le cadre de ces priorités.

Par ailleurs, le projet ACFPT doit permettre à des jeunes, filles ou garçons, déscolarisés d'acquérir des compétences techniques qui leur permettront de s'insérer dans le monde du travail. C'est une condition indispensable pour permettre à ces jeunes de vivre décemment.

Enfin, l'Enseignement des Métiers au Burundi bénéficie d'une image d'« enseignement de la dernière chance » malgré les réelles opportunités d'emploi auxquelles les lauréats peuvent prétendre.

Pour toutes ces raisons, la pertinence du projet ACFPT nous paraît totale.

### **2.1.2.2 Efficacité-Score C**

Si l'on évalue l'efficacité sur la seule base de la structure mise en place, on ne pourrait que confirmer qu'elle est bien à même d'atteindre les résultats escomptés et, par-là, de participer à l'atteinte de l'objectif spécifique. Les réalités contextuelles décrites dans les sous-questions nous obligent à réviser fortement notre évaluation à la baisse. Des mesures correctrices relatives aux Axes « Qualité », « Insertion » et « Attractivité » devront être mises en place avant que les résultats ne se rapprochent du résultat escompté. Nous renvoyons le lecteur vers les 3 questions spécifiques pour y trouver les éléments qui justifient notre position.

### **2.1.2.3 Efficience-Score B**

L'achat des équipements, consommables et la réalisation des travaux se font en respectant les règles édictées par la loi sur les marchés publics et par les règles propres à Enabel.

Le projet ACFPT centralise les achats d'équipements techniques. Cela lui permet de commander ces équipements en plus grand nombre, qui seront répartis selon les bénéficiaires tout en bénéficiant de prix plus intéressants.

Cependant, certains équipements de pointe et onéreux, qui n'ont en général pas été acquis par Enabel mais qui sont physiquement présents dans les CEM, n'ont jamais été utilisés dans le cadre des cours ou les délais de réparation des équipements défectueux sont extrêmement longs. En termes d'efficience, ce point est celui sur lequel une attention particulière doit être portée.

### **2.1.2.4 Impact-Score D**

Pour rappel, l'objectif général du projet est : « Des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale et régionale sont acquises par les jeunes et les adultes ».

Au regard des évaluations des apprenants faites par les artisans au terme du stage de fin de formation (4ème période), les compétences acquises au CEM sont insuffisantes et inadaptées aux besoins des entreprises.

Pour compenser autant que faire se peut cette faible qualité, le projet a créé un Stage d'insertion, qui se déroule APRÈS la fin de l'année scolaire. L'attention et le soin que le CEM accorde à ce stage sont sans commune mesure avec celle et celui qu'il accorde au stage d'acclimatation.

### 2.1.2.5 Durabilité-Score C

Dans l'état actuel de la situation, la durabilité de l'intervention n'est pas assurée. Toutefois, les mesures prises, qu'elles concernent l'autonomisation financière des CEM ou la création de fonctions spécifiques (correspondants d'axes au sein de la DGETFPM), devraient permettre au MENRS de continuer à améliorer la qualité des formations proposées dans les CEM. Cette capacité sera largement corrélée aux budgets que ministère pourra consacrer à ces établissements.

## 2.2 Questions spécifiques

### 1. QS1 - Quelles sont les opportunités pertinentes d'évolution de l'intervention d'Enabel dans la formation professionnelle ?

Les évolutions pertinentes de l'intervention d'Enabel dans la formation professionnelle sont de 2 ordres :

- a) Continuer à soutenir les CEM actuellement soutenus ET les 5 futurs CEM dans l'amélioration de la qualité des formations :
  - a. Compléter l'équipement pédagogique pour les 5 CEM qui seront soutenus (voir aussi la réponse à la QS3 pour ce point) ;
  - b. Améliorer la qualité des formations proposées en soutenant / accompagnant les équipes pédagogiques, au premier rang desquels les formateurs des CEM. Notre revue a mis en évidence un réel problème de motivation au sein des formateurs et une réflexion profonde doit être menée, notamment au sein du MENRS sur ce point. Les ATR et les coaches pédagogiques seront certainement des interlocuteurs à écouter lors de l'analyse de ce point, tout comme les responsables des Axes 2 et 5 du projet ACFPT ;
- b) Aider les autorités burundaises à disposer d'informations fiables sur les besoins du marché de l'emploi, besoins exprimés tant en nombre qu'en compétences. Comme nous l'avons relevé, le projet ACFPT « continue » aujourd'hui une « tradition » entamée il y a près de 10 ans en termes de « filières de formation ». Or, force est de constater que le taux d'insertion des lauréats est particulièrement faible. Une question se doit donc d'être posée : *quels sont les besoins du marché de l'emploi en termes de nombre d'emplois ouverts et de compétences à maîtriser par les nouveaux arrivants sur le marché du travail ?*

Il revient aux institutions en charge de l'analyse du marché du travail, principalement l'OBEM au Burundi, de fournir ces informations notamment au MENRS. Ce dernier aurait alors à orienter les formations requises en fonction des besoins du marché du travail aux niveaux local, provincial et national. Et les CEM, implantés dans chaque commune, sont particulièrement bien positionnés pour former un contingent de jeunes travailleurs aptes à satisfaire des besoins au niveau local.

Dès lors, il nous semblerait qu'Enabel ferait œuvre utile en soutenant l'OBEM (ou toute autre institution qui aurait cette analyse du marché du travail dans ses compétences) pour lui permettre de disposer des ressources principalement humaines mais également matérielles et financières, qui lui sont nécessaires pour remplir sa mission avec le professionnalisme voulu. Malgré la mauvaise image de marque de l'OBEM dans l'opinion publique et auprès des entrepreneurs, il ne faut pas oublier que ses propositions et recommandations peuvent influencer fortement les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle. Raison supplémentaire pour en faire un outil disposant des qualités requises. Cet éventuel soutien de l'OBEM pourrait nécessiter un projet à part entière mais il nous semblerait intéressant d'en étudier la faisabilité, d'autant plus que d'autres structures burundaises (tel le PAEEJ) analyseront le marché du travail. Ce serait donc un double emploi avec l'OBEM.

## **2. QS2 – évaluation de l'action avec le consortium des 5 chambres de la CFCIB ?**

Les résultats actuels de l'action avec le consortium des 5 chambres de la CFCIB ne sont pas à la hauteur des attentes placées.

Deux points doivent être dissociés :

- L'animation de formations au profit des apprenants et des formateurs des CEM ET de l'environnement économique local ;
- L'insertion des lauréats des CEM.

### Pour les formations

Le nombre de formations animées pour les apprenants et les formateurs des CEM ET pour les entrepreneurs locaux n'a pas satisfait, que ce soit en termes de nombre, de durée ou de qualité.

Une analyse préalable des besoins devrait être menée avant de proposer une formation. Cette étude devrait permettre de résoudre les problèmes liés à la pertinence et à la durée des formations organisées par le consortium.

En ce qui concerne la qualité des formateurs, il est important de préciser que ceux qui ont animé les formations menées sont avant tout des artisans ou des entrepreneurs. L'animation de formations ne fait pas partie de leur cœur d'activités. Une formation de formateur occasionnel pour ces personnes pourrait amener une amélioration de la qualité des formations.

### L'aide à l'insertion des lauréats

Les 5 Chambres du Consortium ne disposent pas de réel moyen de pression sur leurs membres pour les amener à insérer les lauréats dans leur entreprise.

Les raisons sont diverses mais certaines peuvent être retenues :

- La faible qualité des lauréats en termes de maîtrise des compétences de base attendues (voir QS 1)
- La perte de matière première suite à la non-maîtrise des compétences par les lauréats ;
- La non-rémunération des entrepreneurs pour la formation « sur le poste de travail » qu'ils fourniraient aux lauréats ;
- Le fait d'aider un futur concurrent.

Face à tous ces arguments, qu'il faut entendre, les Chambres ne peuvent faire preuve que de pédagogie et de force de persuasion. Il est à craindre que cela ne soit pas suffisant pour convaincre les entrepreneurs tant que ces derniers n'auront pas perçu, dans le chef des lauréats, une véritable amélioration du niveau de maîtrise des compétences, rappelons-le, de base. Par ailleurs, il nous semble utile de définir, avec les 5 chambres, des critères de qualité à atteindre (tel nombre d'élèves pris en stage d'acclimatation, tel nombre de lauréats insérés auprès d'un patron, ...). Cela mettrait une certaine pression sur les 5 chambres et devrait les amener à faire pression sur leurs membres, situés dans les environs des CEMs.

## **3. QS3 – Évaluation de l'axe 5 « Attractivité » ?**

L'axe Attractivité n'a pas été évalué avec la même précision que les 4 autres axes. La raison en est simple : cet axe est le dernier qui a été ajouté et le dispositif se met lentement en place, d'abord au niveau structurel.

L'attractivité œuvre sur deux domaines :

- En mettant en place un plan de communication qui permettra d'attirer des jeunes vers les CEM sur base volontaire et non plus par défaut (enseignement de la dernière chance) ;
- Maintenir les jeunes dans les CEM en proposant des méthodes pédagogiques innovantes, susceptibles de plus les intéresser (salles multimédia, bibliothèque numérique, VIP). Ceci passe aussi par une montée en puissance des compétences numériques des formateurs des CEMs. La question de la motivation de ces derniers se pose donc à nouveau avec acuité. .

Un plan de communication, regroupant des actions dans les médias, des journées « portes ouvertes » et des supports divers est actuellement en préparation. Notre mission s'étant déroulée en pleine année scolaire, il ne nous a pas été possible d'en évaluer l'impact, même si le projet nous semble bien pensé et complet.

Le projet ACFPT a mis à disposition des CEM des outils informatiques importants , dont une banque de données pédagogique. Il a aussi insisté pour que les formateurs des CEM créent des modules ou des capsules de formation dans lesquels les apprenants seraient impliqués, à tout le moins en tant qu'acteurs. Les formateurs ont pu participer à des formations leur permettant de maîtriser les outils nécessaires à la création de ces modules. Nous n'avons pas trouvé trace ne fut-ce que d'un seul module qui aurait été élaboré par les formateurs des CEM. Nous pensons qu'une action énergique des Directions et Directions Techniques des CEM, des ATR, des coachs pédagogiques et des responsables d'axe du projet ACFPT ET du MENRS est requise pour amener les formateurs des CEM à dépasser leurs réticences et à adapter leur méthodes et outils pédagogiques. C'est, selon nous, l'axe de travail principal concernant les formateurs des CEM.

### 3 Recommandations

Domaine	Destinataire	Propositions d'actions	Priorités
Découpage pédagogique de l'année scolaire	MENRS	Intervertir les périodes 3 et 4 de l'année CEM	1
	Projet ACFPT	Supprimer le stage d'insertion (post formation) MAIS, en parallèle, veiller à ce que la qualité du stage d'acclimatation augmente de manière importante et que la cellule insertion des CEM y accorde la même attention qu'elle accorde actuellement au stage d'insertion.	1
Programme de formation	DGETFPM	Prévoir des mécanismes de remontée d'informations du terrain permettant d'arriver à une adaptation des programmes de formation selon l'APC	1
Structure de l'équipe-projet	Équipe projet	Accorder une plus grande autonomie d'actions aux ATR	2
Évaluation finale des apprenants	CEM	Faire évaluer le projet par un jury regroupant des artisans du domaine	3
Structure des CEM	Cellule insertion	Redéfinir les missions de la Cellule insertion	2

Plus de détails est donné sur chacune de ces recommandations dans le corps du rapport.

## 4 Leçons apprises

### **Enseignement 1 : l'intervention doit pouvoir adapter rapidement son organisation pour répondre aux besoins évolutifs rencontrés sur le terrain**

#### **Justification :**

La structure organisationnelle du projet ACFPT présente des qualités qui lui ont permis de trouver rapidement des solutions aux problèmes posés :

- Les CEM sont situés loin de l'équipe-projet ? → création de la fonction d'ATR, dont l'importance stratégique a été démontrée ;
- Les lacunes pédagogiques des formateurs des CEM sont trop criantes ? → création de la fonction de Coach Pédagogique ;
- Les résultats à atteindre sont nombreux (5) et nécessitent chacun une grande masse de travail → nomination de 5 responsables d'axes pour l'atteinte des résultats.

Cette capacité de réaction est un élément clé qui explique l'atteinte des résultats actuels du projet. Pour les autres projets d'Enabel, l'équipe-projet devra disposer d'un pouvoir d'adaptation de la structure du projet qui lui permettra de prendre, en accord avec la contrepartie locale, les décisions d'adaptation qui permettront au projet de mieux « coller » au contexte et à l'environnement local.

Enabel pourrait définir une liste de critères, avec des seuils minimaux ou maximaux, qui permet à l'équipe-projet de prendre des mesures d'adaptation.

### **Enseignement 2 : Il est nécessaire de disposer d'un pouvoir de décision, qu'il soit partagé ou pas par la partie de l'autre pays, lorsque des difficultés liées aux personnes bloquent ou freinent l'atteinte des objectifs du projet.**

#### **Justification :**

La nomination des Directeurs et des formateurs des CEM se fait sur des bases qui ne semblent pas toujours cohérentes :

- Désignation de formateurs n'ayant pas les compétences techniques et/ou l'expérience utile requise ;
- Désignation de formateurs sans tenir compte du nombre d'apprenants par filière (trop de formateurs dans certains CEM, pas assez dans d'autres) ;

D'autres problèmes ont pu être relevés. Le moins grave n'est certainement pas le manque de motivation des formateurs à adapter leur mode de fonctionnement en intégrant, par exemple, les recherches grâce aux outils numériques, dans la préparation de leurs formations. Or, sur tous ces éléments, les Directeurs des CEM n'ont pas de prise. Comment alors disposer d'équipes compétentes et motivées s'il n'est pas possible de sanctionner les comportements indésirés ? Nous sommes évidemment conscients des difficultés qui résulteraient d'un tel pouvoir accordé à un projet. Mais il faut mettre cela en balance avec le montant investi et les retards pris dans l'atteinte des résultats et donc dans la perte d'impact du projet.

### **Enseignement 3 : Avant de débiter une intervention, une analyse systémique qui ne se limite pas à la contrepartie désignée dans le projet, doit être menée.**

#### **Justification :**

Dans le cas présent, l'Enseignement des Métiers, les institutions liées au MENRS étaient clairement définies.

Or, l'insertion des lauréats de cet enseignement répond, d'abord, à la question de l'existence de postes d'emploi auprès des entreprises locales. Cette information devrait être fournie par le Service Public de l'Emploi. Or, l'OBEM n'est pas capable de fournir cette information.

Concrètement, cela signifie que les 20 référentiels élaborés l'ont été sur des bases qui ne reflètent pas forcément les besoins du marché du travail, qui sera le récipiendaire des jeunes lauréats de l'Enseignement des Métiers. Une analyse systémique préalable aurait peut-être permis de se rendre compte de l'intérêt à également appuyer l'OBEM ou toute autre institution en charge des informations sur le marché du travail sans rester confiné à la dimension « enseignement – formation ».

**Enseignement 4 : Il est préférable de concentrer les moyens disponibles sur un faible nombre de bénéficiaires que de « saupoudrer » les moyens sur l'ensemble des bénéficiaires potentiels.**

**Justification :**

Après sa réorientation en 2017 , le projet s'est concentré sur un faible nombre de CEM (13 actuellement). On aurait pu penser que cela permettrait d'atteindre rapidement les objectifs assignés au projet et notamment l'amélioration de la formation prodiguée dans ces CEM appuyés.

Par rapport aux CEM non appuyés, les conditions de travail sont nettement meilleures dans les CEM liés au projet.

Par contre, par rapport aux résultats escomptés du projet, nous ne pouvons que constater que la qualité n'est pas suffisante. Or, cela fait plus de 7 ans que ces CEM sont soutenus.

Certains éléments sont sous le contrôle du projet. D'autres, par contre, ne le sont pas du tout.

Dès lors, il nous semble préférable de continuer de privilégier des bénéficiaires de référence et de les amener à un niveau de qualité maximale, même si cela prend du temps, que de travailler avec l'ensemble des bénéficiaires potentiels et de ne réussir à obtenir que des changements cosmétiques.

Une question se pose : faut-il limiter le nombre de CEM bénéficiaires ou concentrer le soutien sur des filières ? Dans le cas présent, nous avons privilégié le soutien aux CEM plutôt qu'aux filières. En effet, au sein d'un même CEM, voir des filières qui sont soutenues et d'autres qui ne le sont pas pourrait engendrer des tensions au sein de l'équipe pédagogique.

Dans le cadre du projet ACFPT, il nous semble qu'il est trop tard que pour se poser cette question. Trop a déjà été fait au profit des CEM que pour s'orienter maintenant vers un soutien aux filières.

Pour les prochains projets d'Enabel, cette question méritera une attention particulière lors de la planification du projet.