



## Résumé exécutif

Relance de l'Enseignement et Formation  
Professionnelle et Technique pour  
l'Emploi-RESET

GNB180011T

Guinée Bissau

Cota asbl

Juin 2024

Convention de délégation N° FED/2019/407678



Programme financé par l'Union européenne

# 1 Présentation de l'évaluation

Le projet RESET mis en œuvre par Enabel et financé par l'Union Européenne vise à renforcer l'efficacité de l'enseignement technique et professionnel en Guinée-Bissau en promouvant l'amélioration de la gouvernance du secteur et de la qualité des formations et l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Le partenariat avec le secteur privé et associatif, ainsi que des activités participatives comme des hackathons pour développer des solutions formatives adaptées au marché du travail, sont envisagées.

L'évaluation, planifiée pour les derniers mois de la mise en œuvre, doit permettre d'analyser la pertinence de l'approche et les accomplissements du projet, en prenant en considération un contexte relativement difficile. Cette rétroaction constructive revêt une importance cruciale pour identifier les enseignements tirés et formuler les recommandations nourrissant ainsi le processus d'élaboration d'une éventuelle phase suivante. Il est à noter que l'UE, en tant que bailleur a exprimé son souhait de continuer à financer une deuxième phase de l'intervention, qui sera probablement mise en œuvre par l'UNESCO.

L'objectif de l'évaluation finale est d'analyser la performance du projet en fonction des 6 critères du CAD avec un focus sur les critères pertinence et durabilité, d'évaluer la pertinence des potentiels facteurs de levier en vue d'améliorer l'efficacité et la durabilité de toute future intervention destinée à soutenir le secteur de l'EFTP, d'inclure une attention aux effets non intentionnels et à l'intégration du genre. Plus globalement, l'analyse doit permettre d'évaluer ce qui a été appris en ce qui concerne les actions liées au soutien des centres de formation professionnelle via les conventions de subvention, ainsi que l'ensemble de l'approche de l'insertion professionnelle. Il est attendu d'examiner la relation entre ces actions et le rôle du secteur privé dans ce domaine.

Il est important de souligner que cette évaluation exclut l'Outcome 1 du projet « Renforcer la gouvernance de l'EFTP et améliorer la qualité du système avec la participation du secteur privé ». Cette composante est de la responsabilité d'Enabel, qui réalisera une mission spécifique pour analyser les résultats du projet liés à l'Outcome susmentionné.

L'évaluation couvre la période du janvier 2023 au mars 2024 et les trois pôles de développement cibles de l'intervention : 1) Région de Cacheu ; 2) Région de Biombo ; 3) Secteur Autonome de Bissau.

Cette évaluation est destinée à être utilisée par un groupe de cinq organisations ayant un intérêt spécifique dans l'intervention, soit le Comité de pilotage, l'équipe d'intervention, les partenaires (Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et le Ministère de l'Administration Publique, de l'Emploi, Formation Professionnelle et de la Sécurité Social), Enabel, le bailleur de Fond (Union Européenne). Les entités susmentionnées peuvent être considérées comme les principaux utilisateurs de l'évaluation. En tant qu'utilisateurs secondaires, l'UNESCO et les bénéficiaires directs et indirects de l'intervention peuvent être indiqués.

En termes méthodologiques, des entretiens semi-structurés ont été organisés avec les parties prenantes clés : les responsables Enabel, les institutions publiques compétentes, telles que l'Inspection Générale de l'Enseignement, l'Agência Guineense de Emprego e Formação Profissional (AGEFP) et l'Instituto Nacional de Formação (INAFOR), afin de recueillir des informations qualitatives sur la mise en œuvre du projet. Toutes les personnes prévues ont pu être rencontrées à l'exception du ministre de l'Éducation et du ministre de la Fonction publique en raison de situation politique instable du pays. Les données ont ensuite été triangulées permettant d'identifier les tendances, les succès et les défis rencontrés dans la mise en œuvre du projet.

L'échantillonnage des acteurs rencontrés a été conçu de manière à garantir leur pertinence et leur représentativité, en tenant compte de leur rôle dans la conception ou la mise en œuvre des interventions, de leur qualité de personnes impactées, et de leur connaissance du domaine.

Le processus d'évaluation s'est déroulé entre janvier 2023 à avril 2024 avec la conduite d'une mission de terrain du 19 février au 01 mars 2024.

## 2 Constats et conclusions

### 2.1 Constats

<b>Cohérence</b>	<b>A</b>	<p>La cohérence se confirme en termes d'interventions avec d'autres partenaires au développement, notamment les actions du PNUD en faveur de l'émergence d'environnements entrepreneuriaux (initiative Kau Criar et collaboration avec Impact Hub). L'intervention est également cohérente avec les actions du bailleur lui-même, qui mène une large gamme de projets dans lesquels il cherche à contribuer à l'autonomisation des femmes et des jeunes à travers la création d'activités génératrices de revenus. Les zones d'intervention et les secteurs économiques choisis par RESET sont également des zones que le gouvernement considère comme ayant un fort potentiel d'activités économiques dans les secteurs de l'agriculture, de la pêche et du tourisme, il y a donc également une cohérence dans cet aspect.</p>
<b>Pertinence</b>	<b>B</b>	<p>La formation technico-professionnelle fait partie de la stratégie nationale de développement. À ce titre, il existe des sections spécifiques dans les documents stratégiques nationaux<sup>1</sup>, où sont expliqués les objectifs et les lignes d'intervention pour renforcer ce secteur. La formation technico-professionnelle est l'un des mécanismes identifiés comme importants pour contribuer à la création d'une économie compétitive, en améliorant l'offre de main-d'œuvre qualifiée pour soutenir l'émergence d'un secteur privé robuste et innovant. En ce sens, l'intervention est cohérente avec les politiques nationales.</p> <p>L'intervention est pertinente dans le contexte actuel de la Guinée-Bissau, tant pour les zones urbaines que rurales, et s'aligne sur les documents stratégiques du pays, qui attribue un rôle concret à la formation technique professionnelle dans le processus de développement du pays. La logique d'intervention susmentionnée est ambitieuse, car elle tente d'améliorer le fonctionnement de l'ensemble du secteur, en abordant les aspects macro, au niveau de la politique sectorielle, et micro, au niveau de l'insertion professionnelle et de l'entrepreneuriat. Malgré la pertinence actuelle de l'intervention, le temps nécessaire à une mise en œuvre réussie dépasse les 5 ans alloués à RESET. L'ambition excessive de l'intervention a donc conditionné sa qualité et sa durabilité.</p>
<b>Efficacité</b>	<b>C</b>	<p>Par rapport à l'Objectif Spécifique 22, « Améliorer la qualité et la pertinence des formations, en particulier dans les secteurs prioritaires identifiés, et élargir l'accès aux personnes vivant dans des zones périphériques éloignées », il convient de souligner le renforcement réussi des équipements et l'amélioration des installations dans les centres et la formation des formateurs en pédagogie et en compétences humaines.</p> <p>Cependant, aucune avancée significative n'a été enregistrée dans la production d'instruments pédagogiques et d'apprentissage, à savoir manuels illustrés, bibliothèques numériques ou physiques, multimédia pour soutenir l'apprentissage, pour ne citer que quelques exemples. Néanmoins, en ce qui concerne les curricula des différents centres de formation (CFTP), sept programmes d'études ont été mis à jour dont trois qui ont été révisés : deux par l'ENGIM<sup>3</sup>, axés sur les petits ruminants et l'horticulture et la transformation agroalimentaire, et un par l'ESSOR<sup>4</sup>, orienté vers la sécurité privée.</p> <p>Concernant la modernisation des centres, des logiciels de gestion ont été acquis et des formations ont été dispensées, mais leur utilisation effective est entravée par divers problèmes techniques.</p>

<sup>1</sup> Plan stratégique et opérationnel 2015-2025 Terra Ranka, Plan National de Développement Hora Tchga 2020-2023

<sup>2</sup> Améliorer la qualité et la pertinence des formations, en particulier dans les secteurs prioritaires identifiés, et élargir l'accès aux personnes vivant dans des zones périphériques éloignées

		<p>L'accès local à la formation technico-professionnelle continue d'être limité en raison du coût encore élevé de la formation, des places limitées dans les cas où elle est gratuite/symbolique et d'un profil d'entrée<sup>5</sup> inadapté aux exigences de la formation technico-professionnelle.</p> <p>Dans le cadre de l'OS3 « Améliorer l'insertion des jeunes diplômés et faciliter la création d'entreprises indépendantes », des Unités Formation-Emploi (UFE) ont été créées et mises en œuvre chez tous les CFTP bénéficiaires et les responsables de ces unités ont été formés aux aspects liés à l'incubation et à l'insertion professionnelle.</p> <p>L'opérationnalisation de ces unités présente différents niveaux dans les centres. Par exemple, l'UFE du Centro de Instrução e Formação Artesanal Profissional (CIFAP) Bula est pratiquement paralysée et ne dispose pas des conditions nécessaires pour fonctionner correctement (au moment de la visite, l'espace était utilisé comme magasin de matelas). Et il est important de souligner que ces unités, qui font partie intégrante et essentielle des centres de formation, ont un potentiel énorme pour contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes. Il est également évident que les personnes en charge de gérer ces unités doivent avoir un profil adapté à leur mission.</p> <p>L'harmonisation des plans de stage et des instruments de suivi a été bien réalisée, et ces instruments ont même été partagés avec le ministère de tutelle afin de permettre une généralisation de la pratique à l'échelle nationale.</p> <p>Les systèmes de parrainage<sup>6</sup> contribuent à l'approche territoriale, car ils ont permis de retenir les jeunes dans les régions, tout en acquérant une expérience pratique de travail.</p>
<b>Efficienc</b>	<b>C</b>	<p>L'équipe du projet, composée essentiellement d'un expert sectoriel pour chacun des trois domaines (gouvernance, formation et insertion), s'est avérée insuffisante pour atteindre des objectifs aussi ambitieux. Outre la petite taille de l'équipe, le processus de recrutement a pris beaucoup de temps, et le processus n'a abouti qu'en juin 2023 avec l'embauche du responsable de la communication.</p> <p>La phase préliminaire d'installation des bureaux, le recrutement du personnel, la définition des plans de travail et la conclusion des accords de subvention ont pris trop de temps.</p> <p>La signature des conventions de subsides avec 4 ONG a permis la délégation de la quasi-totalité des OS2 et 3, mais cependant la coordination de cette délégation, le coaching des ONG/CFTP et l'accompagnement ont nécessité une présence plus soutenue et fréquente sur le terrain.</p> <p>La mise en œuvre a été fortement marquée par des retards causés par des non-conformités administratives dans la justification et la demande de fonds, couvrant les quatre C-Sub et INAFOR. En effet, les 4 ONG bénéficiaires et INAFOR confirment des difficultés à respecter les exigences d'Enabel en matière de déblocage des fonds.</p>
<b>Durabilité</b>	<b>C</b>	<p>La durabilité de l'intervention reste une grande inconnue en raison d'un nombre important de produits qui ont été réalisés peu avant la fin de l'intervention. Les ONG qui soutiennent les centres respectifs (ESSOR/ Escola de Artes et Ofícios-EAO, Ajuda</p>

<sup>5</sup> Le terme "profil d'entrée" se réfère aux caractéristiques ou qualifications des personnes qui sont admises ou qui s'inscrivent dans les centres de formation. Cela peut inclure divers critères tels que le niveau d'éducation préalable, les compétences et connaissances, l'expérience professionnelle, la motivation

<sup>6</sup> Le processus de parrainage consiste à obtenir la collaboration d'entrepreneurs déjà présents sur le marché, donc possédant une expérience avérée dans leurs domaines d'action et un marché sécurisé, pour soutenir la formation pratique des jeunes apprentis. Le processus consiste à déléguer les tâches progressivement et sous un encadrement technique approprié, afin que l'apprenti acquière une expérience pratique

		de Desenvolvimento de Povo para Povo-ADPP <sup>7</sup> / Escola Vocacional de Bissorã-EVB et ENGIM/CIFAP Bula) disposent de la structure pour continuer à soutenir les centres afin de garantir, quoique de manière beaucoup plus légère, que les acquis puissent être maintenus voire consolidés de manière progressive au fil du temps. éventuellement à travers d'autres projets et partenaires de développement.
<b>Impact</b>	<b>C</b>	L'intervention a contribué positivement à remettre le thème de la formation professionnelle dans l'agenda politique national, suscitant un plus grand intérêt parmi les différents acteurs qui détiennent des responsabilités dans le secteur au niveau ministériel, de tutelle déléguée (INAFOR) et des centres de formation eux-mêmes. Des innovations ont été introduites en termes d'insertion professionnelle et de connexion avec le secteur privé et des diagnostics et études approfondis du secteur ont été réalisés. L'intervention a joué un rôle central dans la mise en relation des différents acteurs du secteur, créant et posant les conditions d'une communication plus directe et plus fréquente entre eux, notamment à travers les groupes de travail qu'elle a dynamisés. Le souci d'aligner l'offre de formation sur les besoins du secteur privé et la tentative de se rapprocher de cet acteur est visible au niveau des instruments créés au sein des CFTP pour faciliter le processus, comme l'UFE, les plans de stages et les enquêtes de satisfaction des employeurs. Cependant, malgré les progrès réalisés, les effets potentiellement transformateurs de l'action sont réduits. Notamment parce que l'action n'a pas pu réussir à approuver la politique qui est fondamentale pour la transformation du secteur, d'une part, et d'autre part, elle n'a pas pu améliorer objectivement la formation dispensée par les CFTP.

## 2.2 Conclusions

1. **Gouvernance** : Plutôt que de viser un changement de positionnement institutionnel pour créer des entités véritablement autonomes et durables, les activités menées en termes de renforcement de la gouvernance des centres se sont appuyées sur l'élaboration d'instruments d'administration et quelques formations pour les enseignants et les managers. Néanmoins, le court délai de mise en œuvre n'a pas permis de finaliser et de consolider les activités liées à l'amélioration des procédures. En conséquence, il est juste de dire qu'au stade actuel, les centres ne démontrent pas encore de changements évidents dans les pratiques de gestion quotidiennes ;
2. **Qualité de la formation** : Il n'y a pas eu de changements substantiels en termes de programmes de formation des centres, même si le volet pédagogique et les compétences humaines ont été améliorés grâce aux formations réalisées par RESET. Les formations CFTP restent des formations à contenus basiques, dans chacun des domaines respectifs, sans créer de compétences distinctives par rapport aux savoir-faire déjà existants sur le marché. La formation dispensée aux formateurs des centres a été couronnée de succès mais n'a pas été suffisante pour accroître la capacité de ces professionnels en termes des compétences techniques spécifiques que chaque professionnel enseigne. Les centres de formation démontrent des faiblesses en termes de formateurs, tant sur le plan des compétences techniques que sur le plan pédagogique. Les différents centres de formation ne disposent pas de programme de requalification, de mise à jour et de renforcement des compétences de leurs formateurs. Donc la limitation de la formation proposées par les CFTP résulte de l'insuffisance des formateurs, des programmes mis en place et du manque de moyens techniques et financiers pour réaliser des formations à contenu à valeur ajoutée.
3. **Capacité opérationnelle et mécanismes pratiques de régulation de l'INAFOR** : L'INAFOR ne fait pas preuve d'initiative dans la recherche et l'expérimentation de programmes visant à mieux adapter les

CFTP au marché, aux besoins de développement et à l'évolution technologique. Le processus d'approbation des nouveaux programmes de formation semble suivre des critères plus procéduraux et formels (demande, formulaires, etc.). L'analyse et l'approbation des contenus de formation semblent manquer de cadre technique en raison du manque de professionnels spécialisés dans la création de programmes de formation. Le manque de moyens techniques de travail rend impossible la mise en œuvre de systèmes efficaces d'inspection et de contrôle des CFTP. L'INAFOR n'est pas en mesure d'assurer l'harmonisation des programmes de formation. Les pouvoirs de contrôle, de répression et de sanctions sont en pratique très limités.

4. **Entrée sur le marché local et la création d'emplois indépendants** : La création d'incubateurs et d'unités d'insertion constitue une avancée très importante dans l'insertion sur le marché du travail local ; un changement de paradigme a été introduit par RESET, dans lequel les CFTP ont commencé à faire des efforts pour faciliter l'entrée sur le marché du travail. Toutefois, les limites du marché des offres d'emploi sont évidentes. La fragilité du secteur privé, notamment à l'intérieur du pays, constitue un défi important pour l'intégration des jeunes sur le marché du travail local. Le taux de conversion des stages en emploi reste encore très faible. Les diplômés n'arrivent pas sur le marché avec des compétences distinctives par rapport à la main d'œuvre existante. Les CFTP sont très peu à l'écoute du marché qu'elles cherchent à satisfaire. Les CFTP ne semblent pas anticiper les besoins futurs du marché (téléphones portables, appareils électroménagers, voitures à forte automatisation, finitions de construction, etc.)
5. **Lien avec le secteur privé et institutionnalisation de l'UFE** : Les centres, bien qu'ils fonctionnent depuis plusieurs années, n'ont pas réussi à institutionnaliser les relations avec le monde des affaires à travers des instruments de collaboration spécifiques. Au fil des années, il n'a pas été possible de formaliser des collaborations basées sur des protocoles concrets entre les centres et les entreprises concernant les stages, la participation à des formations, la collaboration dans la prestation de services, la formation adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise ou encore la fourniture des services de renforcement des capacités des employés actuels de l'entreprise. Les CFTP n'encouragent généralement pas les espaces de collaboration avec le secteur privé pendant la phase d'enseignement, en effet le contact avec le secteur privé est généralement pour obtenir des stages. Le type de collaboration proposé à travers l'UFE témoigne d'une évolution du CFTP vers l'adaptation aux besoins du marché, ainsi que de la compréhension que la pertinence des centres dépend nécessairement de l'employabilité de ses étudiants. Les CFTP, à l'exception d'EVB et EAO, ont choisi de confier la gestion de l'UFE à des formateurs, qui ne démontrent pas avoir le profil et la disponibilité pour gérer ces structures.
6. **Continuité et durabilité des bénéfices générés** : L'intervention a connu, dans la plupart des activités, des retards importants dans la mise en œuvre, ce qui signifie que de nombreuses actions sont encore en phase de mise en œuvre ou ont été récemment mises en œuvre, ne permettant pas de mesurer leur qualité et leur durabilité. Malgré le changement de mentalité vers la création de CFTP plus performants, avec des systèmes de soutien à la gouvernance en place, il apparaît que l'évolution des centres a été très limitée par rapport au diagnostic initial et aux objectifs du projet.
7. **Thèmes transversaux** : Les hommes continuent d'occuper des postes importants dans les organisations communautaires de femmes, prétendument parce que les femmes ne disposent pas toujours des compétences nécessaires en termes d'administration et de gestion des initiatives communautaires. Cependant, les jeunes filles ont déjà un meilleur accès à l'éducation, atteignant des niveaux d'éducation suffisants pour aider les femmes adultes à gérer leurs organisations.

## 2.3 Recommandations

#	Conclusion	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveaux	Priorité
1	1	<b>Gouvernance</b> Préparation de plans stratégiques pour chaque CFTP, orientés vers un positionnement ouvert sur le marché, recherchant des collaborations avec des entreprises pour fournir des services sous un format école-entreprise. Grâce à ce nouveau positionnement, les CFTP pourront fonctionner comme des école-entreprise, augmentant leur autonomie financière tout en renforçant la connexion avec le marché.	Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet: CENFI, CIFAP, EVB, EAO, ONGs Partenaires	1	Moyen terme
2	1	<b>Gouvernance</b> Achèvement des manuels de procédures et réalisation des actions nécessaires à leur mise en œuvre, y compris des sessions internes d'induction par les différents services du CFTP. Les manuels doivent être approuvés par les organes internes compétents de chaque centre pour pouvoir être mis en œuvre. Dans le processus de mise en œuvre, des séances de travail doivent être organisées avec chaque service/direction du centre.	Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet: CENFI, CIFAP, EVB, EAO Les ONGs Partenaires	1	Court terme
3	2	<b>Qualité</b> Institutionnaliser certains ateliers dans les programmes de formation, en partenariat avec des entreprises dans leurs locaux, afin que les étudiants aient accès à des compétences techniques plus avancées <sup>9</sup> .	INAFOR et Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet : CENFI, CIFAP, EVB, EAO	1	Court terme
4	2	<b>Qualité</b> Développer un programme de requalification, de mise à jour et de renforcement des compétences des formateurs de chaque CFTP. Ce programme de formation continue doit être conçu en fonction des évolutions du marché et pour le marché. Les formateurs doivent acquérir ces compétences, créer des contenus pédagogiques et des outils d'accompagnement à l'apprentissage puis transmettre ces compétences aux étudiants.	INAFOR et Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet : CENFI, CIFAP, EVB, EAO	1	Moyen terme

<sup>8</sup> Niveau 1 : sous contrôle de l'intervention ; Niveau 2 : sous contrôle du Pays de l'intervention ; Niveau3 : sous contrôle Enabel corporate ; Niveau4 : sous contrôle bailleur/politique

<sup>9</sup> L'INAFOR peut institutionnaliser cette recommandation en l'intégrant dans l'approbation des programmes de formation, en demandant simplement aux centres de formation d'inclure des ateliers à réaliser en entreprise. De leur côté, les centres de formation peuvent, comme pour les stages, entrer en contact avec des entreprises pour organiser ces ateliers. Cette initiative n'entraîne pas de coûts importants pour les centres.

#	Conclusion	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau <sup>8</sup>	Priorité
5	3	<b>Capacité opérationnelle et mécanismes pratiques de régulation de l'INAFOR</b> Création d'un groupe de travail (INAFOR et secteur privé) pour améliorer et aligner les programmes de formation sur les besoins du marché.	INAFOR et acteurs du secteur privé et ministères sectoriels	1	Court terme
		Préparation d'une liste des investissements majeurs et des infrastructures en cours, identifiant les opportunités et les besoins concrets de développement de nouvelles compétences dans les secteurs respectifs (aéroport, routes, ponts, usines, électricité, etc.) pour lesquels l'INAFOR devrait proposer des ajustements de programme ou développer de nouveaux programmes en collaboration avec CFTP.	INAFOR et acteurs du secteur privé et ministères sectoriels	1	Court terme
6	4	<b>Entrée sur le marché local et la création d'emplois indépendants</b> Création d'une alliance entre centres de formation et unités d'incubation privées déjà présentes sur le marché, pour monter des projets visant à soutenir la création d'entreprise pour les jeunes diplômés et présenter l'initiative aux bailleurs de fonds. Dans un premier temps, il faut créer un groupe de travail pour analyser en détail les possibilités et les intérêts mutuels. Un projet doit ensuite être préparé et présenté aux partenaires au développement.	Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet : CENFI, CIFAP, EVB, EAO unités d'incubation privées	1	Moyen terme
7	5	<b>Lien avec le secteur privé et institutionnalisation de l'UFE</b> Élaboration des plans d'affaires et des stratégies de développement spécifiques pour chaque UFE afin qu'elles puissent fournir des services pertinents. Le plan d'affaires doit déterminer un positionnement stratégique sur le marché, identifier des sources de revenus spécifiques, des modèles de partenariat et de collaboration avec le marché et d'identifier les parties prenantes.	Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet : CENFI, CIFAP, EVB, EAO	1	Moyen terme
8	5	<b>Lien avec le secteur privé et institutionnalisation de l'UFE</b> Développer une boîte à outils d'institutionnalisation de l'UFE afin que l'INAFOR puisse la fournir aux centres en processus d'accréditation, ou aux centres qui ne sont pas bénéficiaires de l'intervention, pour guider le processus de création de ces unités si les centres le souhaitent. <u>Contenu de la boîte à outils</u> : modèle de plan d'affaires UFE, ensemble d'instruments de gestion (manuels de procédures et règlements), fiches de poste des responsables, plan de stage <sup>10</sup> , fiche de satisfaction, entre autres.	INAFOR	1	Court terme
9	6	<b>Continuité et la durabilité des bénéfices générés</b>	DUE	4	Court terme

<sup>10</sup> L'élaboration d'un plan de stage concret, avec des objectifs d'apprentissage, une définition des responsabilités entre les parties et une formalisation par un contrat, permet de créer les bases d'une relation claire et mutuellement bénéfique avec le secteur privé



#	Conclusion	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau <sub>8</sub>	Priorité
		Pour consolider les acquis de l'intervention, l'UE, en tant que financier, doit établir une période de chevauchement entre RESET et l'intervention future afin qu'une transition complète puisse s'opérer entre les deux équipes.			
10	6	<p><b>Continuité et la durabilité des bénéficiaires générés</b></p> <p>Création d'une plateforme formelle (groupe de travail ou association) qui regroupe les CFTP existantes dans le pays afin qu'elles puissent avoir la capacité de négocier avec le gouvernement et les partenaires et créer des synergies dans le fonctionnement du secteur. Ce groupe de travail doit être ouvert à toutes les CFTP opérant dans le pays. Il doit disposer d'un plan d'activités avec un ensemble d'actions claires et prioritaires pour le développement du secteur (approbation de la politique sectorielle et du CNQ, financement du secteur, régulation, etc.). Ce groupe devrait également créer les conditions pour l'émergence d'un centre de ressources accessible à toutes les CFTP et qui devrait être alimenté par la contribution volontaire des membres en documents et outils.</p>	Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet : CENFI, CIFAP, EVB, EAO Et une vingtaine d'autres centres en activité	1	Moyen terme
11	7	<p><b>Thèmes transversaux</b></p> <p>L'intervention doit favoriser la formation et l'autonomisation des jeunes filles<sup>11</sup> pour qu'elles participent progressivement à la gestion de ces associations des femmes, comme moyen de créer un changement dans le processus d'émancipation des femmes et également de marquer un changement culturel qui permet aux femmes d'élargir et de renforcer leur libre participation à la société, sans devoir recourir aux hommes pour gérer les initiatives des femmes.</p> <p>Il devrait y avoir une équipe genre, composée d'un représentant de chaque centre et d'un responsable genre au niveau du projet. Cette équipe peut développer des stratégies et des approches alignées sur les réalités locales.</p>	Les ONGs Partenaires Enabel (équipe projet)	1	Moyen terme

<sup>11</sup> Par exemple, la formation qui a été donnée pour améliorer la capacité de gestion des organismes communautaires devrait cibler un groupe de filles. Créer des programmes de formation spécifiques pour que les jeunes filles puissent exercer ces rôles

### 3 Leçons apprises

La mise en œuvre de RESET a été confrontée à des défis importants en raison de la complexité de l'intervention, mais également du contexte d'instabilité politique locale et de la fragilité des acteurs locaux. Les leçons apprises sont les suivantes :

#### **La collecte d'informations sur le niveau de satisfaction des entreprises :**

Nous souhaitons revenir sur l'initiative novatrice dans la collecte d'informations sur la satisfaction des entreprises qui vise à valoriser les jeunes diplômés du CFTP. Cette approche, qui implique la centralisation des données avec l'INAFOR, représente une bonne pratique en termes de durabilité et de stratégie de sortie du projet.

La leçon à tirer de cette expérience est claire : investir dans la mise en place de systèmes innovants de collecte de données, tels que celui utilisé ici, peut fournir des informations précieuses sur les domaines à améliorer et ceux où les performances sont déjà excellentes. Cependant, il est essentiel de reconnaître les défis potentiels à la pérennisation de ces pratiques après la fin du projet.

En effet, nous avons identifié des obstacles tels que la faible interaction entre l'INAFOR et les centres, ainsi que les contraintes en ressources humaines et financières dans les centres, qui pourraient compromettre la continuité de ces initiatives. Le manque de procédures consolidées entre les centres et l'INAFOR pour la collecte de données sur l'insertion professionnelle ou la satisfaction des parties prenantes souligne la nécessité de développer des cadres robustes pour soutenir de telles activités à l'avenir.

**Design du projet et équipe de mise en œuvre :** La conception du projet a suivi une logique d'amélioration verticale interconnectée, commençant par la politique sectorielle et se terminant par la livraison des techniciens sur le marché, incluant toutes les étapes et fonctions de formation de ces techniciens (gestion CFTP, développement des programmes de formation, équipements et infrastructures, entre autres). La mise en œuvre a démontré que la conception du projet était trop ambitieuse et ne prenait pas en compte le contexte de fragilité locale en termes de gouvernance publique, de fragilité de la CFTP et d'absence d'un secteur privé doté de la robustesse nécessaire pour dynamiser la formation technique en termes de demande de professionnels.

Les ressources humaines mobilisées pour mettre en œuvre l'intervention RESET sont clairement insuffisantes pour atteindre le niveau ambitieux des objectifs définis. Le processus de mise en place du projet a été trop long, avec des embauches très tardives dans certains cas. Le départ anticipé de certains membres de l'équipe a entraîné une rupture de dynamique (coordinateur, expert en formation professionnelle, expert en communication, etc.).

**Vision stratégique et programmatique :** L'état actuel de la formation technico-professionnelle nécessite une approche à long terme pour garantir des gains conséquents. L'intervention RESET démontre qu'il faut au moins 15 ans d'intervention cohérente pour stabiliser et créer efficacement un secteur minimalement fonctionnel aligné sur les besoins du marché.

**La CFTP comme cœur d'intervention et réduction du rôle des intermédiaires :** Les CFTP devraient être au centre de l'attention et non les organisations associées (ONG). Le renforcement efficace des capacités des centres nécessite qu'ils fassent l'objet d'actions, nécessitant donc une assistance technique permanente (à long terme) pour créer efficacement des changements dans la manière de travailler vers plus de professionnalisation et d'autonomie. Les CFTP doivent apprendre dans la pratique et se développer de manière organique dans l'accomplissement de leur mission, au lieu de maintenir une dépendance palliative à l'égard des ONG.