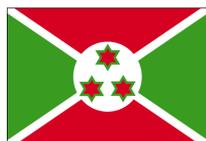


# DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

APPUI A L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL

**BURUNDI**

CODE DGCD : NN 3004520  
CODE NAVISION : BDI 07 042 11



# TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	2
ABRÉVIATIONS.....	4
RÉSUMÉ.....	6
FICHE DE PROJET.....	8
<b>1 ANALYSE DE LA SITUATION .....</b>	<b>9</b>
1.1 Le secteur de l'éducation au Burundi.....	9
1.2 Situation de l'enseignement professionnel.....	10
1.3 Cadre institutionnel et organisationnel.....	12
<b>2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....</b>	<b>16</b>
2.1 Axes d'interventions.....	16
2.2 Localisation, durée et budget de l'intervention .....	22
2.3 Synergies et partenaires.....	22
2.4 Bénéficiaires.....	24
<b>3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....</b>	<b>25</b>
3.1 Objectif général.....	25
3.2 Objectif spécifique.....	25
3.3 Résultats attendus .....	25
3.4 Activités à mettre en œuvre.....	27
3.5 Indicateurs et sources de vérification .....	35
3.6 Risques et hypothèses .....	38
3.7 Acteurs intervenants dans la mise en œuvre.....	41
<b>4 RESSOURCES.....</b>	<b>45</b>
4.1 Ressources financières .....	45
4.2 Ressources humaines .....	49
4.3 Ressources matérielles.....	50
<b>5 MODALITÉS D'EXÉCUTION.....</b>	<b>51</b>
5.1 Cadre légal et responsabilités administratives.....	51
5.2 Structures d'exécution et de suivi du projet.....	51
5.3 Modalités de gestion.....	54
5.4 Responsabilités financières.....	54
5.5 Suivi et Evaluation.....	57
5.6 Mécanismes d'approbation des adaptations au DTF .....	59
5.7 Clôture de la prestation.....	60
<b>6 THÈMES TRANSVERSAUX.....</b>	<b>61</b>
6.1 Environnement .....	61
6.2 Genre.....	61
6.3 Economie sociale.....	62
6.4 Droits de l'Enfant.....	62

6.5	VIH / SIDA.....	63
<b>7</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>64</b>
7.1	Cadre logique.....	64
7.2	Calendrier d'exécution .....	69
7.3	Termes de référence pour le personnel.....	73
7.4	Termes de référence pour l'équipe externe d'orientation et de suivi.....	79
7.5	Projets dans le domaine de la formation professionnelle.....	80
7.6	Modules de formation existants .....	81

## ABRÉVIATIONS

AEB :	Association des Employeurs du Burundi
AEP :	Appui à l'Enseignement Professionnel, nom du projet faisant objet de la formulation
AESTP :	Appui à l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel, nom du projet de la coopération belge en appui de cet autre sous-secteur de la formation professionnelle
AFD :	Agence Française de Développement
AFEB :	Association des Femmes Entrepreneurs du Burundi
AIB :	Association des Industriels du Burundi
APEFE :	Association pour l'Education et la Formation à l'Etranger, Communauté Wallonie-Bruxelles de Belgique
BEET :	Bureau d'Etudes de l'Enseignement Technique
BIT :	Bureau International du Travail
BRB :	La Banque de la République du Burundi
CAFP :	Cellule d'Appui à la Formation Professionnelle
CCIAA :	Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et d'Artisanat du Burundi
CDCP :	Centre de Développement des Compétences Professionnelles, dépendant du Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS)
CDMT :	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEM :	Centre d'Enseignement des Métiers, dépendant du MENRS
CFP :	Centre de Formation Professionnelle, dépendant du MENRS
CFPP :	Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnels, dépendant du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale (MFPTSS)
CS :	Convention Spécifique
CTB :	Coopération Technique Belge
DAO :	Dossier d'Appel d'Offre
DELCO :	Délégué à la Cogestion
DFID :	Department for International Development
DGCD :	Direction Générale de la Coopération au Développement, Service fédéral des affaires étrangères, du commerce extérieur et de la coopération au développement
DGEP :	Direction Générale de l'Enseignement Professionnel
DGESTP :	Direction Générale de l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel
DI :	Directeur d'Intervention
DTF :	Dossier Technique et Financier
EP :	Ecole Professionnelle
EPC :	Ecole Professionnelle de Couture
EST :	Enseignement Secondaire Technique
ESTP :	Enseignement Secondaire Technique et Professionnel
ETFP :	Enseignement Technique et la Formation Professionnel
ETP :	Ecole des Travaux Publics, à Gitega

ETS :	Ecole Technique Secondaire
ETSA :	Ecole Technique Secondaire d'Art, à Gitega
FCE :	Fonds Commun de l'Education
FORPROFEM :	Project d'Appui à la Formation Professionnelle Féminine au Sénégal
FUPD :	La Fondation pour l'Unité, la Paix et la Démocratie
GTZ IS :	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – International Services
ITAB :	Institut Technique Agricole du Burundi
KfW :	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KIST :	Kigali Institute of Science and Technology
LUX DIV:	Agence Luxembourgeoise pour la Coopération au Développement
MENRS :	Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique
MFPTSS :	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale. Ministère de tutelle des CFPP
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OTI :	Office of Transition Initiatives
PADCO :	Planning and Development Collaborative international
PARSEB :	Project d'Appui à la Reconstruction du système Educatif Burundais
PARSEM :	Programme d'Appui à la Réinsertion Socio-économique par l'Enseignement des Métiers
PIC :	Programme Indicatif de Coopération
PISEB :	Project d'Infrastructures Scolaires et d'Equipeement Pédagogiques
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSDEF :	Plan Sectoriel de Développement de l'Education et de la Formation, MENRS
RESEN :	Rapport d'Etat du Système Educatif National
SMCL :	La Structure Mixte de Concertation Locale
TdR :	Termes de Référence
UNESCO :	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNICEF :	United Nations Children's Fund
USAID :	United States Agency for International Development
USLS :	Unité Sectorielle Lutte contre le Sida
VIH/SIDA :	Virus d'Immunodéficience Humaine/Syndrome d'Immunodéficience Acquise
VIS :	Volontariato Internazionale per lo Sviluppo

## RÉSUMÉ

Dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération (PIC 2007-2009) entre la Belgique et le Burundi, il a été décidé de mettre en œuvre un projet d'appui à l'enseignement professionnel sous tutelle du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS). Une fiche d'identification a été rédigée en octobre 2007 et approuvée par les deux parties. Cette fiche a été reformulée lors de la mission de formulation en mars 2008 pour renforcer l'orientation du projet et de l'enseignement professionnel vers le marché de l'emploi et le secteur économique.

Le projet Appui à l'Enseignement Professionnel (AEP) est complémentaire au projet appuyé par la Coopération belge déjà en cours : Appui à l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel (AESTP) qui se situe dans le sous-secteur de l'enseignement technique et qui accueille le plus souvent les élèves ayant terminé la 10<sup>ème</sup> année d'enseignement (= la quatrième et dernière année du « tronc commun », le cycle inférieur de l'enseignement secondaire). Le projet AEP appuie le sous-secteur de l'enseignement professionnel dit « non formel », tandis que le projet AESTP intervient pour appuyer le sous-secteur de l'enseignement technique « formel ». Il y a une différence d'âge et de pré-requis d'enseignement général, mais surtout de choix à la sortie : les sortants (lauréats) de l'enseignement technique secondaire ont le choix entre

- La poursuite de leurs études dans le secondaire (à partir d'un diplôme A 3) ou supérieur (à partir d'un diplôme A 2) ;
- L'entrée dans le marché de l'emploi,

Leurs collègues qui ont fréquenté l'enseignement professionnel « non formel » ont une seule voie d'issue : le marché de l'emploi.

En outre, le projet constitue une amplification de l'appui à deux Centres d'Enseignement des Métiers (CEM) et à la DGEP du MENRS déjà en cours, réalisé par l'Association pour la Promotion de l'Éducation et la Formation à l'Étranger (APEFE). Cet appui se focalise sur la modernisation des formations modulaires dans les filières de menuiserie, couture et soudure – construction métallique et le développement d'une capacité de formulation et d'adaptation de programmes modulaires au sein de la Direction Générale de l'Enseignement Professionnel (avant la création du CDCP).

Le projet AEP a pour objectif principal de transformer une offre éducative non formelle (2 – 3 ans d'enseignement) en préparation au travail et aux activités génératrices de revenus. Le projet s'inscrit dans le Plan Sectoriel de Développement de l'Éducation et de la Formation (à l'horizon 2015) qui prévoit d'élargir la partie des élèves et apprenants dans les différentes filières de l'enseignement technique et professionnel, afin de pouvoir absorber le nombre croissant d'élèves qui cherchent une offre éducative au-delà de l'enseignement primaire. Plus de deux tiers des enfants quittent aujourd'hui le primaire sans possibilité de poursuivre leurs études.

Le projet renforcera le sous-secteur de l'enseignement professionnel et plus spécifiquement 4 Centres d'Enseignement des Métiers, situés à Cibitoke, Kirundo, Muyinga et Nyanza-Lac, dans 5 filières (agro-alimentaire et art culinaire, bâtiment-construction, mécanique d'entretien, couture, informatique de bureau). Le projet appuiera ces centres dans leur intégration dans le milieu socio-économique local. Il les aidera à créer des cellules d'orientation, de partenariat et d'insertion et des centres de ressources (documentation technique et pédagogique à l'intention des formateurs et apprenants). Les bâtiments seront réhabilités et les ateliers équipés. En outre, le projet accompagnera la création du Centre de Développement des Compétences Professionnelles (CDCP), une petite structure qui adapte et formule les programmes modulaires de formation et qui anime la formation continue des formateurs. Finalement, le projet aidera à renforcer les capacités

institutionnelles de la Direction générale de l'enseignement professionnel (DGEP), en charge du sous-secteur de l'enseignement professionnel au sein du Ministère de tutelle MENRS.

Quatre résultats sont attendus de ce projet :

- Des dispositifs d'orientation et d'accompagnement des apprenants vers l'emploi, l'auto-emploi et vers des activités génératrices de revenus sont expérimentés et opérationnels au niveau de chaque centre (4 CEM). Volet Orientation – partenariat – insertion ;
- L'offre de formation modulaire des CEM est adaptée continuellement au contexte socio-économique local et facilite l'insertion. Volet Choix des filières et programmes modulaires adaptés aux besoins ;
- Les compétences des formateurs et gestionnaires des CEM sont renforcées et continuellement adaptées aux exigences professionnelles. Volet Formation des formateurs et gestionnaires des CEM et du CDCP et mise à niveau permanente des intervenants ;
- Les gestionnaires des CEM sont en mesure de gérer les centres d'une manière autonome, le personnel du CDCP produira des programmes et modules de qualité et les personnels de la DGEP géreront le sous-secteur de l'enseignement professionnel dans une vue d'ensemble du grand cadre sectoriel éducation – formation – emploi. Volet de renforcement institutionnel.

La gestion du projet sera intégrée à la Direction Générale de l'Enseignement Professionnel (DGEP) du MENRS qui désignera un agent de son service comme directeur de l'intervention. Un assistant technique international appuiera le directeur de l'intervention et assumera la fonction de délégué à la gestion.

Le projet a une durée de 4 ans, en raison de l'ampleur des travaux et fournitures et afin de pouvoir accompagner la mise en place des nouveaux modules de formation et des modes de gestion et la création du CDCP. Un programme intensif de formation continue s'adressera à un groupe noyau de formateurs et formatrices et de gestionnaires des CEM dans la première et deuxième année d'exécution.

Le projet donnera un appui à la mise en place d'une plate-forme de discussion et de concertation entre les instances du gouvernement et le secteur économique sur la politique nationale d'enseignement technique et de formation professionnelle. Cette initiative, qui devrait s'inscrire entre autres dans l'approche sectorielle de l'éducation, a pour but de contribuer à une meilleure adéquation entre l'offre de formation et demande de qualification des opérateurs économiques et l'intégration des institutions de formation dans le tissu socio-économique des villes chefs-lieux de provinces à l'intérieur du pays. Ainsi, le projet peut constituer un atout pour le développement et la diversification économique dans le cadre du processus de décentralisation.

## FICHE DE PROJET

<b>N° d'intervention DGCD</b>	NN 3004520
<b>Code Navision CTB</b>	BDI 0704201
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (avant : Ministère de l'Education Nationale et de la Culture)
<b>Durée de l'intervention</b>	48 mois pour l'exécution (60 mois à partir de la signature de la CS)
<b>Date de l'intervention</b>	Octobre 2008
<b>Contribution du pays partenaire</b>	Estimée à 589.128 euros
<b>Contribution belge</b>	5 000 000 euros
<b>Secteur (codes CAD)</b>	11330
<b>Brève description de l'intervention</b>	<p>L'intervention vise un appui à la réorientation du sous-secteur de l'enseignement professionnel vers le marché de l'emploi et l'environnement socio-économique des centres de formation situés dans les petites villes de l'intérieur du pays.</p> <p>Cet appui inclut la réhabilitation des bâtiments et infrastructures de 4 Centres d'Enseignement des Métiers (CEM), leur équipement, l'adaptation, le développement de programmes de formation modulaires et la formation de formateurs et gestionnaires des centres de formation.</p> <p>En outre, cette intervention offre un appui au renforcement institutionnel de la Direction Générale de l'Enseignement Professionnel (DGEP) du MENRS et à la création du futur Centre de Développement des Compétences Professionnelles (CDCP).</p>
<b>Objectif global</b>	Les compétences des communautés de base sont mises en valeur par une meilleure adaptation de la formation professionnelle et contribuent au développement économique.
<b>Objectif spécifique</b>	L'employabilité des jeunes issus de l'éducation non formelle est améliorée par une formation professionnelle modulaire adaptée au contexte local.
<b>Résultats</b>	<p><b>R1</b> Des dispositifs d'orientation et d'accompagnement des apprenants vers l'emploi, l'auto emploi et les activités génératrices de revenus sont expérimentés et opérationnels au niveau de chaque centre (4 CEM) (Volet Orientation-partenariat-insertion) ;</p> <p><b>R2</b> L'offre de formation modulaire des CEM est adaptée continuellement au contexte socio-économique local et facilite l'insertion (Volet Choix des filières et programmes modulaires adaptés aux besoins) ;</p> <p><b>R3</b> Les compétences des formateurs et gestionnaires des CEM et CFP sont renforcées et continuellement adaptées aux exigences professionnelles (Volet Formation des formateurs et gestionnaires des CEM, du CDCP et de la DGEP et mise à niveau permanente des intervenants) ;</p> <p><b>R4</b> Les gestionnaires des CEM sont en mesure de gérer les centres d'une manière autonome, le personnel du CDCP produira des programmes et modules de qualité et les personnels de la DGEP géreront le sous-secteur de l'enseignement professionnel dans une vue d'ensemble du grand cadre sectoriel éducation-formation-emploi.</p>

# 1 ANALYSE DE LA SITUATION

## 1.1 Le secteur de l'éducation au Burundi

Le système éducatif burundais se situe dans un contexte difficile caractérisé par les traits dominants suivants :

- Une économie principalement agropastorale faiblement productrice de valeur ajoutée ;
- Une pauvreté considérable jointe à un fort taux d'analphabétisme ;
- Une population scolarisable très nombreuse et en forte augmentation (+3 % par an) ;
- Des locaux et équipements scolaires détruits lors du conflit des années écoulées (capacités d'accueil insuffisantes).

L'efficacité interne de l'enseignement primaire reste très faible, malgré les efforts importants en vue d'élargir le taux d'accès à l'enseignement de base. Le taux brut de scolarisation qui atteignait 70 % en 1993 est tombé à 40 % en 1996. Cette situation s'est progressivement améliorée, mais les besoins restent immenses. Suite à la suppression des frais scolaires au cycle primaire, au retour à la paix et au retour des réfugiés, ce taux a atteint les 108 % l'année scolaire 2005-2006 alors que le taux d'achèvement de ce cycle n'a pas dépassé les 38 % en 2006. La proportion moyenne de redoublants dans le primaire est de 29 % (2006).

Le système éducatif du Burundi pâtit de plusieurs déséquilibres criants. Parmi les élèves scolarisés en 2005-2006 se trouvent :

- |                               |                    |
|-------------------------------|--------------------|
| - Préscolaire :               | 12 000 élèves ;    |
| - Primaire :                  | 1 325 000 élèves ; |
| - Secondaire général :        | 180 000 élèves ;   |
| - Secondaire technique :      | 9 500 élèves ;     |
| - Supérieur :                 | 18 000 élèves ;    |
| - Formation professionnelle : | 7 500 élèves.      |

La part de la population adulte analphabète est de 62 % (2005).

Seulement 8,6 % des élèves du cycle secondaire sont inscrits dans les programmes d'enseignement technique et de formation professionnelle. La part de l'enseignement technique est 4,8 % et celle de la formation professionnelle 3,8 %.

### Politique de l'éducation au Burundi

Depuis 2005, le développement de ce système éducatif s'est fait en étroite liaison avec un groupe de bailleurs de fonds très actifs. S'appuyant sur le constat opéré à partir des données relatives aux années 2003 à 2005, un modèle de simulation était alors construit afin de faciliter l'élaboration de scénarios visant à atteindre les *Objectifs du Millénaire* auxquels le Burundi avait souscrit. Une dizaine de scénarios élaborés en commun par les responsables nationaux de l'Éducation et les partenaires ont permis de dégager des axes clairs pour baliser le développement futur du secteur de l'éducation. Cinq objectifs ont ainsi été définis dans une *Lettre de Politique Educative* adoptée en décembre 2006 par le Gouvernement :

- Atteindre la scolarisation primaire universelle en 2015 ;
- Gérer de manière optimale les flux d'élèves au-delà du primaire ;

- Améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement dispensé ;
- Rendre l'enseignement équitable ;
- Assurer une meilleure efficacité dans l'utilisation des moyens.

Parallèlement, le *Comité de Coordination et de Suivi de la Mise en Œuvre de la Politique sectorielle de l'Éducation et de la Formation* a été créé en décembre 2006. Cette structure interministérielle, présidée par le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS) est chargée notamment de définir les orientations et la stratégie du Plan sectoriel. Elle est assistée par un *Secrétariat Exécutif Opérationnel* ainsi que par un *Comité Technique Exécutif* où siègent les principaux responsables administratifs du MENRS.

Plus récemment, les travaux ont porté sur la rédaction de trois documents-clés qui vont contribuer à définir la physionomie de l'éducation au cours des prochaines années :

- Le Plan Sectoriel de Développement de l'Éducation et de la Formation (PSDEF) ;
- Le Plan d'Action, qui détaille les activités à mettre en œuvre d'ici à 2010 en cohérence avec le cadrage du Plan sectoriel ;
- Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) du secteur de l'éducation.

Le Plan Sectoriel de Développement de l'Éducation et de la Formation se focalise sur les quatre domaines suivants :

- Constructions scolaires dans l'enseignement primaire pour accéder rapidement à la scolarisation universelle dans ce cycle. Il s'agit de desserrer la contrainte des locaux ;
- Actions au niveau de l'offre et de la demande d'enseignement :
  - Offre : par la meilleure localisation des établissements et l'affectation mieux répartie des enseignants sur le territoire ;
  - Demande : par le biais d'actions en faveur des groupes vulnérables et défavorisés pour les aider à accéder et à rester dans le cycle primaire ;
- Amélioration de la qualité et de la pertinence de l'enseignement dispensé pour favoriser une meilleure insertion professionnelle des sortants, gage d'un développement économique mieux maîtrisé ;
- Gestion raisonnée des flux d'élèves au-delà du primaire avec un accent mis sur l'enseignement secondaire technique et professionnel d'une part, et sur le développement de l'enseignement supérieur en sciences et technologies d'autre part.

Actuellement, le plan est encore en phase de finalisation. Il est prévu que le plan sera approuvé en septembre 2008. Le plan sectoriel sera soutenu par un plan d'action et un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), ce qui devra illustrer les options nationales de développement de l'éducation devant contribuer à la réduction de la pauvreté.

## **1.2 Situation de l'enseignement professionnel**

Tout le système de l'éducation se trouve actuellement dans une phase d'évolution rapide : le nombre d'élèves augmentent à tous les niveaux, mais le goulot d'étranglement à la fin du primaire a pour effet que seulement un tiers des élèves continue leurs études dans le « tronc commun », le

cycle inférieur de l'enseignement secondaire. Les capacités d'accueil augmentent surtout dans le cycle primaire, mais beaucoup moins dans la partie inférieure du secondaire.

L'enseignement professionnel se voit aujourd'hui exposé à une très forte pression de la part des politiciens qui espèrent que la capacité d'accueil de l'enseignement professionnel accroîtra de manière exponentielle. Selon les orientations stratégiques de la politique gouvernementale en matière d'éducation, l'enseignement professionnel (jusqu'en 2005 « enseignement des métiers ») doit absorber les élèves qui, aux différentes étapes de transition entre un cycle et le prochain, ne sont pas admis au niveau suivant. Ceci est par exemple le cas pour 2/3 des élèves de la 6<sup>ème</sup> classe du primaire et est dû (1) à la sélection sévère au concours national et (2) à l'insuffisance et la précarité des capacités d'accueil au cycle inférieur du secondaire (tronc commun).

Des déperditions importantes ont aussi lieu aux différents niveaux (classes 7 à 10) du *tronc commun* (le cycle inférieur de l'enseignement secondaire).

### **Réforme de l'enseignement professionnel : formations courtes et modulaires**

De part le passé, une proportion très faible de sortants de l'enseignement dit « formel » a été accueillie par l'éducation non formelle et la formation professionnelle rudimentaire (dans les filières de couture, menuiserie et maçonnerie), étalée sur trois années et contenant une forte composante de cours généraux. A l'avenir, il est probable que le nombre de candidats à ce type de formation se multipliera, aussi longtemps que les capacités d'accueil de l'enseignement formel au-delà du primaire seront saturées.

Le Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique (MENRS) a approuvé un changement de cap, en favorisant les formations courtes et modulaires qui correspondent beaucoup mieux aux demandes du secteur économique. La formation modulaire a clairement ses atouts :

- La priorité sera donnée à la formation pratique accompagnée de stages ;
- Les matières générales seront réduites au minimum ;
- Les contenus correspondront aux besoins et réalités des métiers ;
- Les professionnels et techniciens des métiers participeront à la formulation des programmes et aux tests de fin de formation.

Le principe de la formation modulaire permet de former des centaines de jeunes à la place du cycle non-formel traditionnel, qui ne formait en 2 ou 3 ans que quelques dizaines d'élèves par centre.

Mais ce type de formation comporte aussi quelques inconvénients :

- Les élèves qui entrent à l'âge de 11 ou 12 ans, sortiront bientôt après et n'auront pas plus que 13 ou 14 ans. Ils n'auront dès lors pas l'âge légal pour pouvoir travailler sur base d'un contrat de travail et ne seront donc pas recrutés comme travailleurs semi-qualifiés ou qualifiés ;
- Ils n'auront pas atteint le degré de maturité qui est nécessaire pour se lancer à l'auto-emploi, en groupe ou comme individu.

Le choix de la formation courte et modulaire à partir du primaire est une option qu'il faudra accepter pendant une période de transition. La voie plus prometteuse serait d'élargir la capacité d'accueil du cycle inférieur du secondaire (le « tronc commun » actuel) et de donner à la formation professionnelle (« formelle » et « non formelle ») une seule tâche : la préparation des jeunes âgés de 14 à 16 ans à un travail qualifié. Dès lors, elle ne servirait plus de « salle d'attente » pour les jeunes qui ne sont pas encore en âge de travailler.

## **Adéquation formation – marché de l'emploi**

L'ouverture du système d'éducation vers la formation professionnelle est très positive et elle correspond à une réalité du marché de l'emploi qui n'offre que très peu de postes de techniciens supérieurs ou de professionnels, mais qui possède des capacités d'absorption au niveaux du travailleur semi qualifié, qualifié et technicien, dans une multitude de spécialisations (agricole, agro-alimentaire, construction, électro-mécanique d'entretien etc.). Toutefois, on devra faire un effort soutenu pour établir ce mode de formation de façon surtout pratique et proche des activités économiques.

Etant donné que la formation professionnelle demande pour sa partie pratique des ateliers et équipements, ses coûts unitaires sont entre 2 et 10 fois plus élevés que ceux de l'enseignement général. On doit alors veiller à la bonne allocation des maigres ressources du système d'éducation là où l'impact peut être le plus fort.

## **Défis de l'enseignement professionnel**

Force est de constater que les objectifs assignés à l'enseignement professionnel en milieu rural n'ont pas été atteints. Il s'agissait notamment de :

- Former des travailleurs ruraux capables de mieux exploiter la terre et ses ressources et utiliser les matières premières locales
- Résoudre le problème du chômage et de sous emploi dans les campagnes
- Permettre aux jeunes d'apprendre certaines méthodes et techniques de travail et de participer à la production des ressources locales nécessaires à la vie des populations rurales
- Stabiliser l'homme dans son milieu
- Préparer la mentalité des jeunes ruraux pour qu'ils participent efficacement au développement communautaire.

Les problèmes clé qui caractérisent l'enseignement professionnel sont les suivants :

- Ce type de formation n'est pas adapté aux besoins de qualification dans les métiers et dans la production agricole spécialisée.
- La plupart des formateurs ne possède pas la qualification ni les compétences requises pour exercer et enseigner les métiers auxquels ils sont attribués.
- Les apprenants sortent sans avoir reçu une formation solide. Leur qualification n'atteint souvent même pas le niveau des apprentis qui apprennent sur le tas.
- La qualité des produits fabriqués par les lauréats ou les artisans est insuffisante.
- L'outil de formation est vétuste, obsolète et dépassé par la technologie.
- Les formations ne sont pas appréciées par le public et il y a un grand nombre d'abandons au cours de la formation.

Le projet essaie de répondre à la problématique évoquée ci-dessus.

## **1.3 Cadre institutionnel et organisationnel**

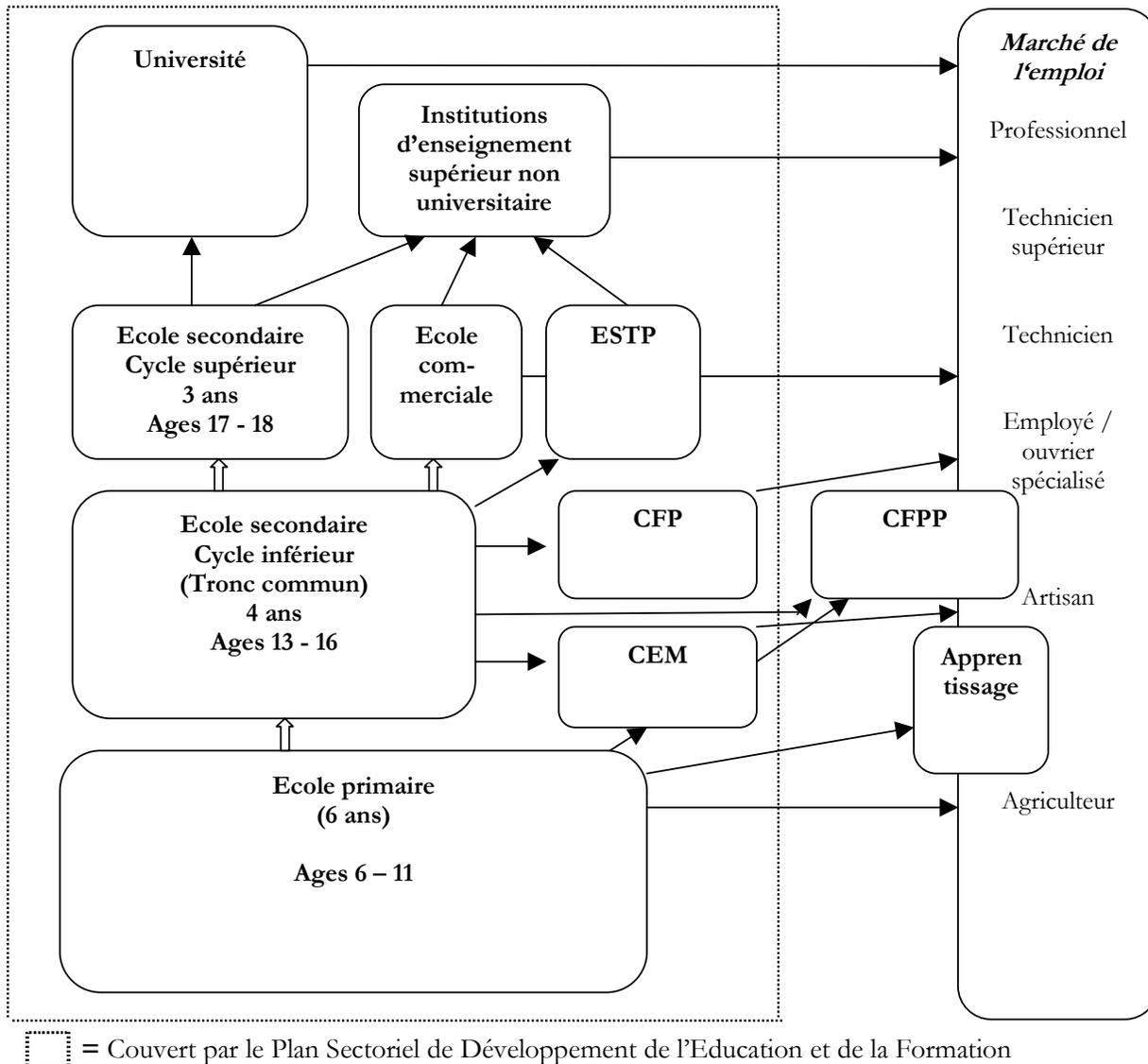
Suivant le niveau scolaire et le secteur d'intervention, l'enseignement technique et la formation professionnelle au Burundi sont actuellement organisés en plusieurs formes sous la tutelle de 4 ministères différents :

- Le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS) pour les Centres d'Enseignement des Métiers et les Centres de Formation Professionnelle, à travers la Direction Générale de l'Enseignement Professionnel. Ce sous-secteur dépendait jusqu'en 2005 du Ministère de l'artisanat, de l'enseignement des métiers et de l'alphabétisation des adultes. Actuellement, on compte 92 CEM, dont 11 fonctionnels, et 2 CFP, tous les deux sont en fonction ;
- Le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale (MFPTSS), pour les Centres de Formation Professionnelle et de Perfectionnement, à travers sa Direction générale du travail. Il s'agit de trois centres établis à Bujumbura, à Buruzi et à Kirundo. Ce dernier centre se trouve dans le voisinage immédiat du CEM de Kirundo ;
- Le Ministère de la santé et de la lutte contre le Sida, pour les écoles techniques médicales et paramédicales. On dénombre trois écoles publiques (Bururi, Gitega et Ngozi) et deux privées (Bujumbura et Makamba) ;
- Le Ministère de la défense nationale et des ex-combattants, pour un centre des métiers dans la province de Bubanza.

L'offre de formation des écoles techniques, des CEM, des CFP et des CFPP suivant leurs emplacements géographiques est présentée dans le tableau ci-dessous :

- Les CEM accueillent des jeunes ayant terminé leurs études du primaire. Les CFP devront à l'avenir accueillir des jeunes ayant accompli le « tronc commun », c'est-à-dire la partie inférieure du cycle secondaire ;
- Les CFPP accueillent des jeunes et des adultes à partir d'un niveau éducatif de la 7<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> classe (tronc commun) ;
- Les écoles (secondaires) techniques accueillent normalement les jeunes ayant terminé le « tronc commun ».

La place de l'enseignement technique et professionnel et de la formation professionnelle dans le système éducation-formation-emploi du Burundi :



Le MENRS compte 92 CEM au total, mais seuls 11 sont opérationnels, les autres sont occupés par des écoles primaires, par la police ou par l'armée. 8 des 11 CEM sont appuyés par World Relief/PADCO à Gitega et Ruyigi, 2 bénéficient d'un appui par l'APEFE (CEM de Kinama, Bujumbura-Mairie et Gihanga (Province de Bubanza). Le 11<sup>ème</sup> se trouve à Ryarusera et il est appuyé par l'Eglise catholique. Les 2 CFP fonctionnent bien car appuyés, l'un par la Communauté des Salésiens et l'autre par une ONG locale ( la FUPD : la Fondation pour l'unité, la paix et la démocratie).

La Direction Générale de l'Enseignement Professionnel est divisée en deux départements, celui de la planification de l'enseignement des métiers et celui de l'enseignement des métiers, ce dernier étant en charge de la gestion. Il supervise les coordinations provinciales de l'enseignement des métiers qui à leur tour supervisent les CEM au niveau provincial et communal.

L'offre d'enseignement technique et de formation professionnelle (EST-CEM-CFP-CFPP) :

<b>Institution Caractéristique</b>	<b>Enseignement technique</b>	<b>Enseignement professionnel</b>		<b>Formation professionnelle</b>
Etablissement	1) Ecole secondaire technique (EST) 2) Ecole professionnelle (EP)	Centre d'enseignement des métiers (CEM)	Centre de formation professionnelle (CFP)	Centre de formation professionnelle et de perfectionnement (CFPP)
Ministère de tutelle	MENRS	MENRS	MENRS	MFPTSS
Nombre d'écoles / centres de formation	34 EST dont 30 publiques et 4 communales, 1 EP	92, dont 11 opérationnels	2 Buterere (convention MENRS –congrégation salésienne «Don Bosco» Kanyosha (convention MENRS - FUPD)	3 Bujumbura, Bururzi, Kirundo
Nombre d'élèves / apprenants Filles / garçons	10.497 3.210 filles 7.287 garçons	4.411 1.879 filles 2.532 garçons	487 94 filles 393 garçons	480 6 filles/femmes 474 garçons/hommes
Nombre de nouveaux élèves / apprenants admis	Données pas encore disponibles	2.391	349	160
Nombre de sortants	Données pas encore disponibles	Données pas encore disponibles	Non disponible	69
Nombre d'enseignants / formateurs Femmes / hommes	566	555	110	42 41 hommes 1 femme
Public cible	1) Les élèves ayant terminé le primaire et réussi au concours d'entrée pour l'école professionnelle de couture de Kiganda 2) Les élèves ayant terminé le « tronc commun » du secondaire et réussi au concours d'entrée à l'enseignement technique secondaire	1) Les élèves ayant terminé la 6 <sup>ème</sup> du primaire qui ne poursuivent pas leurs études au « tronc commun » du secondaire 2) Les jeunes intéressés d'apprendre un métier	1) Les élèves ayant terminé le « tronc commun » et qui ne poursuivent pas leurs études au cycle supérieur du secondaire 2) Les jeunes et adultes intéressés d'apprendre un métier	1) Les jeunes et adultes intéressés d'apprendre un métier 2) Les adultes en quête d'une formation continue ou d'un perfectionnement dans leur métier ou dans une autre filière
Niveau d'entrée et de sortie	1) Entrée après le tronc commun 2) Sortie pour avoir les diplômes A <sub>3</sub> et A <sub>2</sub>	1) Entrée avec n'importe quel niveau d'enseignement 2) Sortie : une attestation de réussite ou un certificat de niveau A <sub>4</sub> professionnel	1) Entrée avec une attestation de fréquentation de l'enseignement secondaire dès la 9 <sup>ème</sup> année 2) Sortie : une attestation de réussite ou des certificats de niveaux A <sub>3</sub> et A <sub>2</sub>	1) Entrée avec une attestation de l'enseignement secondaire dès la 8 <sup>ème</sup> année 2) Sortie : un certificat de réussite ou un diplôme de niveau A <sub>3</sub> .
Durée de formation actuelle	1) 1 ans après la 10 <sup>ème</sup> 2) 3 ans après la 10 <sup>ème</sup>	1) courte durée : 3 – 9 mois 2) longue durée : 2-3 ans, en phase de suppression et remplacée par la formation modulaire de courte durée	1) courte durée : 3 – 9 mois 2) longue durée : 2-3 ans, en phase de suppression et remplacée par la formation modulaire de courte durée.	- Courte durée : 3 – 6 mois - longue durée : 27mois

## **2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**

### **2.1 Axes d'interventions**

#### **2.1.1 La place de l'enseignement professionnel dans le système d'éducation**

Ce projet s'inscrit dans le Plan Sectoriel de Développement de l'Education et de la Formation. Il met l'accent sur le développement d'une offre de formation pour les élèves qui, à l'issue de l'enseignement primaire, ne continuent pas l'enseignement général (tronc commun, c.-à-d. les classes 7 à 10) ou qui quittent le 'tronc commun' de l'enseignement secondaire avant la 10<sup>ème</sup> année d'études. L'enseignement professionnel constitue alors une voie alternative à l'enseignement formel et il est également ouvert aux enfants et adolescents qui ont abandonné le primaire ou les premières années du secondaire. Ce public cible a déjà souvent fait l'expérience d'échec et de rejet, mais attend de faire ses preuves, par la formation, dans le monde du travail.

Il sera important de donner du prestige à ce type de préparation à la vie active par une formation théorique et pratique aux métiers. Ce type de formation devrait devenir une alternative crédible pour les parents et les élèves, un choix qui offre la possibilité de contribuer rapidement au revenu familial et de maîtriser à terme un métier apprécié par la société et économiquement payant.

#### **2.1.2 La formation modulaire axée sur l'insertion**

La formation modulaire proposée par le MENRS offre la chance de pourvoir une formation plus poussée et beaucoup plus pratique à un plus grand nombre d'apprenants. Toutefois, on peut prévoir un conflit aigu entre :

- L'augmentation des quantités des apprenants ;
- La nécessité d'un niveau de qualité de formation et surtout des compétences analytiques, pratiques et créatives qui sont nécessaires pour assurer un taux élevé d'insertion dans le marché de l'emploi local (agriculture, artisanat, services).

Ce défi peut être relevé par des programmes pratiques et proches des emplois possibles, avec un accompagnement léger par des cours généraux qui consolident le niveau d'études de base<sup>1</sup>.

Chaque CEM sera dotée d'une Cellule d'insertion, équipée d'un ordinateur et lié au Centre des ressources. La cellule d'insertion sera animée par l'enseignant en entrepreneuriat et plusieurs formateurs et formatrices qui consacreront une partie de leur temps de travail aux tâches d'orientation des candidats à la formation, de la recherche de partenariats pour le CEM et à l'insertion des apprenants quand ils/elles auront terminé leur formation<sup>2</sup>.

Le contexte économique des villes chefs-lieux de provinces est tel que les sortants de la formation professionnelle ont peu de chances de trouver un emploi rémunéré en tant qu'ouvrier qualifié, technicien ou administrateur avec un contrat de travail et un statut d'employé. Dès lors, la voie de l'auto-emploi est inévitable, même si toujours difficile. Plusieurs problèmes se posent : l'intégration de l'âge, le savoir-faire, les connaissances et les expériences du personnel des structures publiques d'éducation et de formation dans ce domaine (sauf pour les quelques enseignants en entrepreneuriat).

---

<sup>1</sup> Ex. calcul technique et en français, l'instruction se faisant surtout en Kirundi, sauf pour le vocabulaire technique.

<sup>2</sup> Ceci suppose que chaque CEM devra avoir au moins un enseignant-formateur en entrepreneuriat, alloué par la DGEP du MENRS.

### **2.1.3 L'appui à l'insertion et le fonds de garantie**

Le problème principal auquel répond ce projet est la difficulté d'insertion des jeunes issus de l'éducation non formelle, surtout dans l'intérieur rural du pays. Le projet permettra de développer des outils et méthodes pour mieux identifier les demandes et potentiels d'emploi dans les zones d'implantation des CEM, pour mieux cibler les formations qui seront courtes et modulaires, et de développer les partenariats avec les acteurs économiques et les autorités publiques provinciales et locales. Grâce aux modules d'initiation à l'entrepreneuriat et aux cellules « orientation-partenariat-insertion », les sortant(e)s pourront compter sur un accompagnement durant la période de transition entre la formation et le travail.

Pour faciliter la création d'entreprises, il est proposé d'établir un fonds de garantie, qui permettra aux sortant(e)s de demander des prêts chez les institutions spécialisées en microcrédit.

Un fonds de garantie est différent du fonds d'insertion traditionnel qui démontre des faiblesses importantes. Il s'est avéré que cette voie implique plus de risques et que le nombre de bénéficiaires est plus restreint, parce que le fonds se réduit au fur et à mesure de l'octroi du crédit. La culture de remboursement des prêts est encore peu développée, ce qui met à risque un fonds de crédit<sup>3</sup>.

Un fonds de garantie permet d'abaisser le taux d'intérêt pour les microcrédits. Comme il ne servira que comme garantie pour des lignes de crédit actives, il ne s'épuisera pas. Il maintient son capital initial et permet à un nombre beaucoup plus élevé de bénéficiaires de recevoir un prêt par une mutuelle de crédit, une association d'épargne et de crédit ou une coopérative.

Les demandeurs de crédits (individuels et collectifs) devront négocier avec les organisations spécialisées qui prendront en charge le fonds de garantie. Le projet assurera les liens avec des organisations de microcrédit, mais il ne se mettra pas à leur place.

Le projet mettra l'accent sur un accompagnement professionnel externalisé de ces expériences, afin de pouvoir apprendre en comparant les différentes expériences d'expérimentation (recherche-action). L'échange systématique d'expériences avec des initiatives liées au micro crédit et leur discussion en public permettra la capitalisation des expériences. Il serait opportun d'établir une alliance avec un ou plusieurs acteurs professionnels du domaine du micro crédit. Toutefois, les CEM ne devraient pas se charger de ce volet qui est relativement éloigné de leur expérience et de leur mode d'action.

### **2.1.4 Les caractéristiques des nouveaux CEM**

Chaque centre de formation aura la capacité d'autogestion (dans l'avenir doté d'un conseil consultatif ou de gestion multipartenaires) et veillera à la bonne adéquation des filières offertes au contexte local, ce qui inclut le besoin de remplacer des filières désuètes par d'autres qui sont demandées par la population et l'économie locale. Ceci plaide aussi en faveur de filières larges qui permettent des variations à l'intérieur de ces filières, ce qui éviterait la saturation du marché de l'emploi dans des créneaux spécifiques.

Par conséquent, les bâtiments et équipements des centres de formation seront multifonctionnels et le niveau technique des formations et des équipements se tiendra à un niveau manuel ou de simple mécanisation.

---

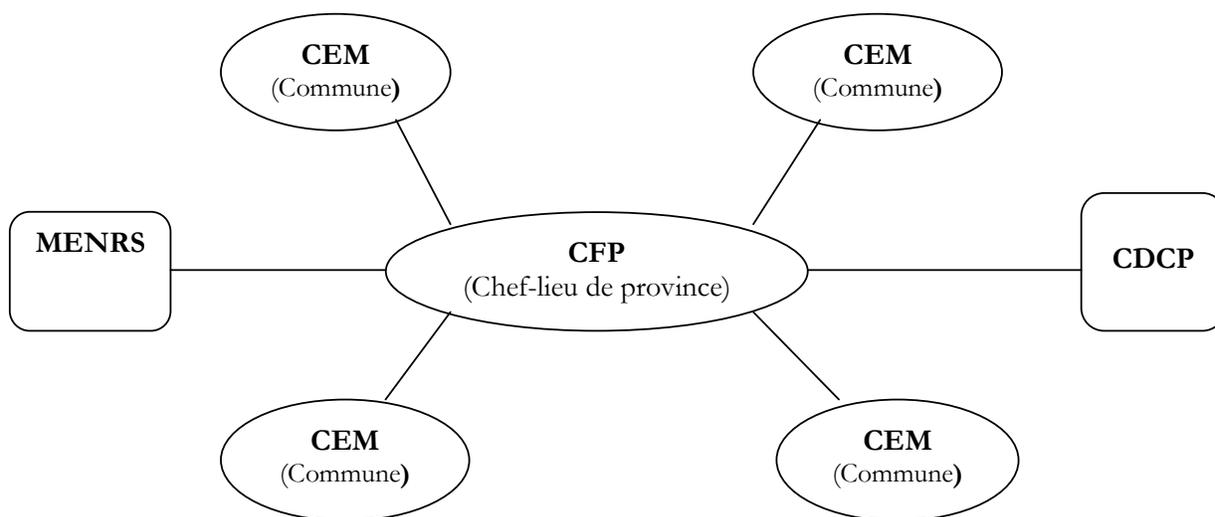
<sup>3</sup> Le projet pourrait s'appuyer sur des initiatives qui favorisent le système « d'abord l'épargne, ensuite le prêt » et assurent ainsi des taux de remboursement plus élevés.

Allant de pair avec le développement du temps et la réalité des petites et moyennes villes chefs-lieux de province, chaque centre de formation directement appuyé aura (a) son pôle d'insertion, (b) son centre de ressources, (c) un accès Internet et (d) une filière d'informatique de bureau. Cette série d'atouts qui devraient les rendre plus attractifs.

Le sous-secteur de l'enseignement professionnel est organisé en deux niveaux différents, les CEM et les CFP. Les premiers doivent, selon le MENRS, accueillir les élèves issus de l'enseignement primaire, tandis que les CFP devraient se situer à un niveau éducatif plus élevé, en accueillant les élèves à partir de la 8<sup>ème</sup> ou 9<sup>ème</sup> classe du tronc commun. Ce raisonnement peut avoir sa logique, mais le marché de travail ne différencie pas de cette manière. Il est difficilement concevable qu'on puisse garantir un niveau « moyen » ou « supérieur » si le niveau de base n'est pas assuré.

Dans une perspective à moyen terme, il peut s'avérer raisonnable que les centres de formation au niveau communal soient des CEM, tandis que les centres de formation au niveau du chef-lieu de province deviennent des CFP (de niveau moyen et/ou supérieur) et assument un rôle de guide et d'assistance technique vis-à-vis des CEM du niveau communal. Toutefois, la réalité est bien différente : La majorité des CEM est actuellement occupée par des écoles primaires en pleine phase d'expansion et par d'autres services de l'Etat qu'on ne peut pas chasser sans leur offrir des solutions de rechange. Il faut dès lors se limiter sur ce qui est faisable et miser sur une stratégie à moyen et long terme.

Le MENRS, le CDCP, les CFP et les CEM :



Ceci signifie que les structures de formation devraient s'établir d'abord dans les chefs-lieux des provinces, en tant que CEM, en songeant à la création de branches une fois atteint un niveau de consolidation. C'est seulement à ce stade, et après une période de 3 à 5 ans, qu'on pourra s'aventurer sur un plan « 1 CEM par commune » ou 5-7 CEM par province et en même temps élever les CEM provinciaux au niveau de CFP. Ceci devrait aller de pair avec les titres et certificats que chaque CEM et CFP aurait le droit d'octroyer aux personnes formées ou examinées sur base de leur expérience professionnelle (reconnaissance des acquis professionnels).

Le choix des 4 CEM s'est fait selon le raisonnement suivant :

- Les différentes localités sont des centres urbains excentrés et situés proches des frontières, au sein des zones de retour massif des rapatriés. Il s'agit du Nord-Ouest (Cibitoke sur la route vers Bukavu, RDC), du Nord (Kirundo sur la route vers le Lac Rweru et le Sud-Est du Rwanda), du Nord-Est (Muyinga sur la route vers la Tanzanie) et du Sud (Nyanza-Lac, province de Makamba) ;
- Ces régions étaient peu pourvues de structures de formation ;
- Il y a un taux de déscolarisation élevé ;
- Grâce à une ouverture graduelle des frontières, le potentiel de développement économique est considérable. Dans la région de Kirundo, le développement du secteur touristique avec plusieurs hôtels pourra entraîner d'autres secteurs économiques, en premier lieu le bâtiment et les travaux publics ;
- La capitale et la région centrale du pays (provinces de Gitega et Ruyigi) sont déjà bien servies en termes d'offre de formation<sup>4</sup>.

Le projet réhabilitera une partie des bâtiments et en construira d'autres (ateliers, salles de classe, bureaux) et les équipera selon un plan de développement d'ensemble et une liste priorisée<sup>5</sup>.

Pour les travaux de réhabilitation et de construction, ils s'agit des items suivants : a) des espaces pour administration, gestion et stock, b) des salles de classes et c) des ateliers pour les différentes filières, d) des salles d'exposition des produits fabriqués par les apprenants, e) des installations sanitaires et traitement des eaux usées, f) des connexions au réseau d'eau et d'électricité, g) cantine, h) clôture.

### **2.1.5 Création d'un noyau solide de formateurs et gestionnaires**

Le projet met un accent sur la formation des formateurs et des gestionnaires de ces centres. Il investit dans les compétences, les connaissances et le savoir-faire des professionnels, ce qui donne la possibilité de résoudre le problème clé des formateurs et formatrices qui ne sont souvent pas des spécialistes de la matière qu'ils enseignent. Le statut de fonctionnaire, qui présente actuellement l'unique voie de recrutement pour les formateurs, se heurte avec le besoin de pouvoir recruter des professionnels qui possèdent des bonnes capacités techniques et pédagogiques ainsi qu'une forte motivation personnelle pour le métier de formateur ou formatrice. Il est indispensable qu'on puisse recruter des agents contractuels à côté des fonctionnaires pour élargir le réservoir de professionnels disponibles pour la profession de formateur et de gestionnaire des centres de formation.

Le projet concentrera ses efforts sur la création d'un noyau solide de professionnels, formateurs et gestionnaires, qui assumeront des fonctions clé au sein du sous secteur de l'enseignement professionnel. Pour la réalisation de son programme intensif de formation continue, le projet s'appuiera sur les CEM existants, ainsi que le CFPP de Bujumbura<sup>6</sup> et l'ETS Kamenge, qui possèdent certaines compétences en personnels et infrastructures pour réaliser la formation continue des formateurs, mais aussi des formations plus poussées pour les sortants des CEM qui demandent un perfectionnement.

<sup>4</sup> USAID appuie 4 CEM dans la province de Gitega et 4 autres dans la province de Ruyigi. Le projet APRS (KfW – GTZ IS) a appuyé les CEM dans 11 communes de la province de Gitega et 4 dans la province de Ruyigi. L'APEFE appuie déjà 1 CEM à Kinama, province Bujumbura-Mairie, et 1 CEM à Gihanga, province Bubanza.

<sup>5</sup> Voir les listes et estimations dans l'annexe Budget (en Excel)

<sup>6</sup> Ce centre multi-sectoriel et de bon niveau technologique a été créé en 1983 avec l'appui du PNUD (financement), du BIT (assistance technique) et de la coopération autrichienne (équipements), la construction des bâtiments était financée par le Gouvernement burundais. Avec le transfert de l'enseignement des métiers vers le MENRS en 2005, le CFPP a perdu le lien logique avec les CEM qui étaient conçus comme tributaires au CFPP, le CFPP assumant le rôle de formateur des formateurs et d'entité de formation continue pour les ouvriers spécialisés, artisans et techniciens déjà formés.

### **2.1.6 Renforcement institutionnel de la DGEP et création du CDCP**

A travers le volet de renforcement institutionnel, le projet donnera un appui à la Direction Générale de l'Enseignement Professionnel (DGEP) pour faciliter et améliorer l'organisation interne, la mise en place d'un service de conseil et d'inspection des CEM et d'un petit service en charge de la formation continue des personnels (agents du Ministère, gestionnaires et formateurs des CEM)<sup>7</sup>.

Pour ce faire, les formations du personnel seront orientées vers :

- L'approche de formation modulaire par compétences ;
- L'organisation et gestion d'un centre de formation aux métiers suivant l'approche modulaire et dans un cadre de gestion autonome (confection d'un plan d'affaires) ;
- L'initiation à l'informatique : Word, Access, Excel ;
- Les différents outils et techniques de planification ;
- Les techniques de conception des référentiels de formations modulaires suivant l'approche par compétences ;
- Les techniques d'évaluation (inspection) pédagogique, administrative et financière des structures de formation ;
- Conception, suivi et évaluation des projets ;
- Management.

Il est proposé de réhabiliter un pavillon existant sur le terrain attribué au MENRS et d'ajouter des espaces bureau. Le besoin de ces investissements s'explique par le fait que la DGEP est logée dans des immeubles loués. Les deux immeubles sont situés au quartier asiatique, un quartier commercial de Bujumbura.

Pour le CDCP, le projet prêtera son appui pour construire un bâtiment de taille modeste comportant des bureaux, deux salles de réunion et un centre de ressources et de documentation. La création du CDCP est inscrite dans le Plan sectoriel éducation-formation. Il constituera un pôle de compétences doté d'un effectif entre 5 et 15 personnes (à terme 2 personnes par filière x 5 filières) qui organise :

- L'adaptation de programmes modulaires de formation existants ;
- Le développement de nouveaux programmes ;
- Leur expérimentation dans les CEM et CFP existants et améliorés ;
- Les formations de formateurs qui seront négociées et contractualisées par le biais d'appels d'offres concurrentiels ouverts aux institutions publiques et privées plus avancées (CFPP, ETS Kamenge, CFP Buterere, autres), ci-inclus les entreprises<sup>8</sup> ;
- Les formations des gestionnaires des CEM et CFP ;
- La détermination du cadre normatif (niveaux de formation, titres et diplômes, correspondances dans la structure du marché de l'emploi, participation des secteurs économiques à la certification etc.).

---

<sup>7</sup> Il n'existe pas suffisamment d'informations et d'orientations stratégiques du Ministère pour apprécier l'utilité des coordinations provinciales et l'opportunité de redéploiement du personnel vers les CEM, MENRS ou d'autres services.

<sup>8</sup> Le projet pourra offrir la fourniture d'un équipement spécifique et de la matière d'œuvre au cas où les conditions d'accueil nécessitent une amélioration.

Le CDCP est un outil indispensable pour la transformation du sous-secteur de l'enseignement professionnel. Dans le processus de sa conception et d'une définition plus claire de ses missions centrales et complémentaires, l'équipe de gestion du projet consultera, main dans la main avec la DGEP du MENRS, les expériences d'institutions similaires qui ont une bonne réputation.

Cette synergie est fortement souhaitée mais un cadre de suivi régulier des besoins, d'élaboration rapide des modules et de formation des formateurs fait encore défaut. Pour cette raison, la création du CDCP sera un grand atout pour le secteur et constituera un outil pour institutionnaliser et pérenniser les activités. Le CDCP pourra utiliser les ateliers déjà existants et fera appel à l'expertise professionnelle disponible. Il jouera le rôle d'un concepteur, planificateur et coordinateur, sans se substituer aux techniciens et professionnels des métiers (système d'appels d'offres). Le personnel du CDCP devra être méticuleusement sélectionné, formé et motivé.

Il est à noter que le BEET (Bureau d'Etudes de l'Enseignement Technique) possède partiellement des attributions similaires. Dans le souci d'une utilisation rationnelle et économique des ressources, on pourrait argumenter en faveur de l'existence d'une seule organisation de développement de programmes et de formation continue des enseignants et formateurs techniques, à la fois pour l'enseignement technique et l'enseignement professionnel. Toutefois, c'est le souhait explicite du Burundi de pouvoir s'appuyer sur un outil de petite taille et en phase de naissance comme la CDCP pour la formation professionnelle, au lieu de vouloir ajouter une nouvelle fonction à une structure existante qui est déjà confrontée à des lourdeurs administratives et à une capacité limitée.

### **2.1.7 Le choix des filières (bassins d'emploi)**

L'approche choisie s'appuie surtout sur les CEM existants ainsi que sur les autres institutions plus avancées, dans le large sous-secteur de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. Cette démarche offre l'avantage de concentrer les efforts de la présente intervention sur le problème principal, l'orientation de la formation professionnelle vers les besoins et potentiels du marché de l'emploi, de miser sur les aspects « soft » tels que la formation des formateurs et gestionnaires et de contribuer à une meilleure couverture de l'intérieur du Burundi. Ainsi, le projet s'aligne sur la stratégie de décentralisation promue par le gouvernement. Les réservoirs d'emploi et de génération de revenus se situent clairement dans les petites et moyennes villes de l'intérieur (artisanat, services, administrations et services publics) et dans les zones périurbaines ainsi que dans l'agriculture spécialisée.

Cette perspective de décentralisation et de rapprochement aux acteurs économiques forme la base pour le choix des filières :

- Agro-alimentaire et art culinaire, incorporant : maraîchage, transformation de fruits, céréales, tubercules et d'huile de palme, pêche ;
- Bâtiment / construction, incorporant : maçonnerie, charpenterie, briqueterie, tuilerie, électricité bâtiment, plomberie, construction métallique, soudure, menuiserie ;
- Mécanique d'entretien ;
- Couture ;
- Initiation à l'informatique de bureau.

Allocation des filières aux 4 CEM :

	Cibitoke	Muyinga	Kirundo		Nyanza-Lac <sup>9</sup>
	CEM	CEM	CEM	CFPP	CEM
1) Agro-alimentaire et art culinaire	X	X	X		X
2) Bâtiment / construction	X	X		X	X
3) Mécanique d'entretien	X	X		X	X
4) Couture	X	X	X		X
5) Informatique de bureau	X	X	X		X

Chacun des 4 CEM appuyés aura entre 3 et 5 filières et le choix proposé devra être confirmé ou modifié en concertation avec les acteurs aux niveaux provincial et local.

Le projet appuiera le CFPP de Kirundo qui est voisin du CEM dans la même ville, à cause de la complémentarité des filières et la proximité immédiate des installations. Le CFPP dépend aujourd'hui du MFPTSS, c.-à-d. d'un autre Ministère que les CEM. Les deux centres collaborent déjà. Au début de la mise en oeuvre du projet, les deux Ministères devront signer une convention de collaboration qui fixe les conditions de cette collaboration : 1) le libre accès pour le personnel et les apprenants, 2) l'utilisation mutuelle des espaces et équipements, 3) le CFPP (MFPTSS) devra offrir une formation sans frais en échange de la réhabilitation partielle des bâtiments, une dotation en équipement, la formation continue des personnels et l'utilisation des programmes de formation.

## 2.2 Localisation, durée et budget de l'intervention

L'intervention sera logée à la DGEP du MENRS – en proximité avec l'équipe du projet APEFE ou même fusionnée. Le MENRS met à disposition du projet des espaces de bureau nécessaires ainsi qu'une salle de réunion.

La durée opérationnelle est de 48 mois.

L'intervention dispose d'un budget de 5.000.000 euros (budget de l'intervention en chapitre 4). La contribution du Burundi a été estimée à 589.128 euros pour la durée totale du projet. Elle s'ajoute au budget de l'intervention et couvrira les rémunérations et autres indemnités du personnel national, la location et entretien des bureaux, les frais de consommation de l'eau et d'électricité, les frais de fonctionnement des équipements non acquis dans le cadre de l'intervention et divers, ainsi que les taxes ou charges qui sont exigibles selon la législation burundaise.

## 2.3 Synergies et partenaires

Des appuis d'autres interventions de la Coopération belge et d'autres partenaires dans ce domaine existent et sont bien complémentaires (voir annexe la liste des autres interventions dans l'enseignement professionnel). Avec certaines initiatives une collaboration étroite et/ou un partenariat actif sera recherché.

<sup>9</sup> Province de Makamba

- Un appui au sous-secteur de l'enseignement secondaire technique et professionnel, par le projet Appui à l'Enseignement Technique et Professionnel (AESTP) de la coopération belgo-burundaise, à hauteur de 10,8 millions d'euros, complété par une assistance technique de la part de l'PAPEFE (association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger). Le projet a permis de redynamiser la filière de l'enseignement technique par la réhabilitation des bâtiments et infrastructures de 7 écoles, par quelques constructions complémentaires (plusieurs dortoirs, surtout pour les filles, des cuisines et cantines) et par l'équipement d'une partie des filières ;
- Les bailleurs de fonds actifs dans le secteur de l'éducation au Burundi ont décidé de mettre en commun une partie de leurs dons afin d'accroître l'efficacité de leur aide : Fonds Commun de l'Education (FCE). Ce fonds a récemment été mis en place. La Coopération belge contribue 5 million d'euros au FCE (envergure globale du fonds : 25 millions euros). Le FCE pourra financer des actions et investissements dans le cycle primaire et dans le secondaire, dans le système formel aussi bien que dans le système non formel, auquel appartient l'enseignement professionnel ;
- Le projet d'Appui Institutionnel au MENRS de la Coopération belge vise à renforcer les capacités de planification et d'organisation du MENRS (budget : 870.000 euros). Ce projet devrait contribuer à rationaliser les flux financiers et pourrait aider à structurer les liens entre les différentes Directions générales du MENRS ainsi qu'entre la DGEP, ses deux départements (directions), les coordinations provinciales de ce sous-secteur et les CEM et CFP ;
- Une étroite collaboration est prévue avec APEFE dans les domaines d'élaboration et adéquation de programmes de formation et de la formation continue des formateurs (Résultats 2 et 4). Les 2 CEM de Kinama et Gihanga dans le cadre du projet Appui aux CEM serviront à la mesure du possible comme modèles ;
- Une autre expérience est celle du CFP Don Bosco Buterere, créé à partir de 2004 par la congrégation des Salésiens, avec un appui de la coopération italienne. Ce Centre de formation abrite aujourd'hui des unités de production bien équipées (menuiserie, construction métalliques et soudure, électricité) où travaillent 60 jeunes ayant terminé leur formation et payés par le revenu de la vente des produits qu'ils fabriquent. Pour l'étape suivante, les dirigeants du centre se sont fixés le défi de lancer les plus expérimentés de ces jeunes travailleurs dans la création d'entreprises de production ;
- Avec la mise en place de la stratégie nationale de formation modulaire de courte durée, certains intervenants dans le secteur ont déjà commencé de travailler en synergie. C'est le cas notamment de l'élaboration des référentiels de compétences et du manuel du formateur pour les filières de couture, de menuiserie, d'électricité et de soudure.<sup>10</sup> Ce travail conjoint est organisée par la DGEP sur appui conjugué de l'PAPEFE, PADCO et UNICEF, avec les formateurs de différents centres et des cadres d'entreprises. La création du CDCP (Centre de Développement des Compétences Professionnelles) devra institutionnaliser le travail expérimental et organiser de manière régulière la (re)formulation des curricula, l'élaboration des référentiels et la formation des formateurs ;
- Une collaboration étroite sera établie avec des organisations de microfinance telles que Turame qui est déjà implantée à Cibitoke et Makamba (CEM de Nyanza-Lac) et autres ;
- Un partenariat sera cherché avec l'USAID-World Relief pour bénéficier et démultiplier l'expérience de création de micro-entreprises menée par cette organisation ;

---

<sup>10</sup> Filières: électricité, menuiserie, plomberie, soudure, maçonnerie, coupe couture, informatique, secrétariat comptabilité

- Collaboration des Mutuelles d'épargne et de crédit et des services de conseil aux petites et micro entreprises ;
- Collaboration des entités externes telles que : organisations de microcrédit, Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture et d'artisanat, Association des Employeurs du Burundi (AEB), Association des Industriels du Burundi (AIB), Association des Femmes Entrepreneurs du Burundi (AFEB), artisans, producteurs ruraux spécialisés et entreprises, autorités provinciales et locales, secteurs agriculture et santé.

## **2.4 Bénéficiaires**

### **2.4.1 Bénéficiaires finaux**

- Les apprenants des CEM, dépendant du MENRS ;
- Les familles des apprenants : leurs parents, frères et sœurs, mais aussi leurs propres familles dans l'avenir.

### **2.4.2 Bénéficiaires intermédiaires**

- La Direction Générale de l'Enseignement Professionnel, Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique ;
- Le personnel enseignant, le personnel administratif et les directions des quatre Centres d'Enseignement des Métiers de Cibitoke, Kirundo, Muyinga et Nyanza-Lac ;
- Le personnel enseignant et la direction du CFPP de Kirundo, dépendant du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale ;
- Les Coordinations provinciales de l'enseignement professionnel des provinces de Bubanza, Kirundo, Muyinga et Makamba (pour le CEM de Nyanza-Lac) ;
- Le personnel du futur CDCP.

## **3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE**

### **3.1 Objectif général**

Les compétences des communautés de base sont mises en valeur par une meilleure adaptation de la formation professionnelle et contribuent au développement économique.

### **3.2 Objectif spécifique**

L'employabilité des jeunes issus de l'éducation non formelle est améliorée par une formation professionnelle modulaire adaptée au contexte local.

### **3.3 Résultats attendus**

L'intervention a quatre résultats :

- Résultat 1 : Des dispositifs d'orientation et d'accompagnement des apprenants vers l'emploi, l'auto emploi et une activité génératrice de revenus sont expérimentés et opérationnels au niveau de chaque centre (4 CEM) ;
- Résultat 2 : L'offre de formation modulaire des CEM est adaptée continuellement au contexte socio-économique local et facilite l'insertion ;
- Résultat 3 : Les compétences des formateurs et gestionnaires des CEM sont renforcées et continuellement adaptées aux exigences professionnelles ;
- Résultat 4 : Les gestionnaires des CEM sont en mesure de gérer les centres d'une manière autonome, le personnel du CDCP produira des programmes et modules de qualité et les personnels de la DGEP géreront le sous-secteur de l'enseignement professionnel dans une vue d'ensemble du grand cadre sectoriel éducation-formation-emploi.

#### **RÉSULTAT 1**

**Des dispositifs d'orientation et d'accompagnement des apprenants vers l'emploi, l'auto emploi et une activité génératrice de revenus sont expérimentés et opérationnels au niveau de chaque centre (4 CEM) (Volet Orientation-partenariat-insertion)**

Les gestionnaires et formateurs des 4 CEM appuyé par l'intervention, mais aussi une partie des gestionnaires et formateurs et formatrices d'autres CEM, sont en mesure de gérer leurs centres d'une manière autonome, de s'implanter dans leur environnement socio-économique, d'établir et d'entretenir des liens avec les acteurs locaux au niveau de la province. Avec l'aide d'une cellule d'insertion par centre, les gestionnaires et formateurs réaliseront les actions suivantes :

- Orienter la formation vers la demande ;
- Ouvrir de nouveaux programmes et clôturer d'autres ;
- Recruter des professionnels et techniciens des métiers pour des tâches de courte et de longue durée ;
- Négocier et exécuter des commandes externes de production et de services ;
- Gérer des ateliers productifs (étude de marché, plan d'affaires, disponibilité des ateliers d'abord pour la formation) ;
- S'établir en réseau avec les autres CEM et d'autres structures de formation publiques et privées ;

- Recruter des jeunes intéressés et motivés pour une formation aux métiers ;
- Informer , motiver et former les élèves et autres candidats pour un (ou plusieurs) métier(s) ;
- Accompagner les apprenants sur leur chemin vers l'embauche ou vers l'auto emploi.

Une collaboration étroite sera établie avec des organisations de microfinance qui sont déjà implantées à Cibitoke et Makamba (CEM de Nyanza-Lac) et autres.

Un partenariat sera cherché avec USAID-World Relief et d'autres organisations pour bénéficier et démultiplier l'expérience (avec des partenaires professionnels) de création de micro-entreprises menée par cette organisation.

## **RÉSULTAT 2**

**L'offre de formation modulaire des CEM est adaptée continuellement au contexte socio-économique local et facilite l'insertion** (Volet Choix des filières et programmes modulaires adaptés aux besoins)

Les programmes de formation existants seront plus adaptés aux besoins et potentialités du marché, grâce à leur orientation sur les compétences pratiques et transversales ainsi qu'une meilleure interaction avec la demande.

Les programmes existants ou en élaboration en collaboration avec l'APEFE et USAID-PADCO seront pris en compte et le maximum d'activités possible sera exécuté ensemble avec ces partenaires par mode de partage des frais ou par un partage de tâches.

Les programmes de formation seront modulaires et auront une durée moyenne de 3 mois. Ils seront enrichis de modules transversaux (renforcement de la personnalité, recherche d'emploi, entrepreneuriat, environnement, genre, VIH/Sida), de phases de formation pratique et de stage.

## **RÉSULTAT 3**

**Les compétences des formateurs et gestionnaires des CEM sont renforcées et continuellement adaptées aux exigences professionnelles** (Volet Formation des formateurs et gestionnaires des CEM et du CDCP et mise à niveau permanente des intervenants)

Ce résultat inclut la définition des tâches, la description des postes, la vérification des compétences actuelles ainsi que la détermination des besoins en formation continue. Le projet n'assumera pas la formation continue de tous les personnels de la DGEP. Les gestionnaires du projet agiront en étroite collaboration avec les acteurs du projet de renforcement institutionnel du MENRS et avec d'autres programmes et projets de coopération dans le même domaine.

Les personnels des centres (4 CEM) seront plus compétents et actifs, grâce à l'instauration d'une culture d'actualisation et de formation continue permanente, ainsi que des échanges et apprentissages mutuels entre les personnels des centres établis dans les 3-4 régions et au sein du sous-secteur ETFP en général.

## **RÉSULTAT 4**

**Les gestionnaires des CEM sont en mesure de gérer les centres d'une manière autonome, le personnel du CDCP produira des programmes et modules de qualité et les personnels de la DGEP géreront le sous-secteur de l'enseignement professionnel dans une vue**

**d'ensemble du cadre sectoriel éducation-formation-emploi** (Volet de renforcement institutionnel)

Les gestionnaires des CEM appliqueront des méthodes de gestion simples et adaptés, les CEM seront intégrés dans leur environnement socio-économique. Ils auront créé un Conseil consultatif ou de gestion. Ce conseil sera composé de représentants des pouvoirs publics provinciaux et locaux, du secteur économique et de la société civile. Il participera dans l'orientation et le suivi évaluation du plan de développement du centre.

Les CEM appuyés seront plus performants dans leur gestion et mieux insérés dans les plans de développement provinciaux et communaux et dans leur environnement local et régional, grâce à des collaborations multiples avec les écoles techniques secondaire (ETS), autres CEM, CFP, CFPP et le CDCP, les autorités publiques, les chambres du commerce, d'industrie et d'agriculture, les organisations de microfinances, les associations féminines et autres organisations de base.

Le personnel du CDCP produira des programmes et modules de qualité. Ils collaboreront avec des institutions semblables dans la sous région des Grand Lacs et/ou d'Afrique d'Ouest et organiseront régulièrement des échanges de documents, de programmes de formation ou même des productions conjointes.

Les agents de la DGEP géreront le sous-secteur de l'enseignement professionnel dans une vue d'ensemble du cadre sectoriel éducation-formation-emploi. Ils auront établi un système de suivi et évaluation qui permet d'accompagner (tous) les CEM, de leur donner du conseil et d'instaurer une culture institutionnelle qui respecte les engagements d'un service public à la population au lieu d'une privatisation des moyens au profit des gestionnaires et formateurs et formatrices.

### **3.4 Activités à mettre en œuvre**

#### **3.4.1 Résultat 1 : activités à mettre en œuvre**

<b>Activité 1.1 Mener une étude des besoins et potentiels de l'environnement socio-économique de chaque CEM appuyé et actualiser les données chaque année en tenant compte du concept genre</b>
---

- Tâche 1.1.1 : Organiser des réunions avec les acteurs économiques et sociaux ;
- Tâche 1.1.2 : Organiser une réunion entre les directions des 4 CEM, leurs pôles d'insertion et la DGEP ;
- Tâche 1.1.3 : Mener une étude de l'environnement professionnel et économique des CEM.

<b>Activité 1.2 Appliquer et adapter les expériences réussies dans le cadre de l'appui APEFE aux CEM de Kinama et Gihanga pour l'appui aux autres 4 CEM</b>
---

- Tâche 1.2.1 : Organiser des rencontres AEP - coopérants APEFE – 2 CEM ;
- Tâche 1.2.2 : Intégrer les expériences dans les programmes de formation pour les personnels des 4 CEM et de la DGEP.

(voir Résultat 3, toutes les actions de formation de formateurs et gestionnaires sont reprises sous ce Résultat)

**Activité 1.3 Prendre la décision sur les filières et modules prioritaires ensemble avec l'administration provinciale et le secteur économique**

- Tâche 1.3.1 : Organiser des réunions de concertation au niveau des 4 CEM et déterminer le choix des filières.

**Activité 1.4 Etablir des liens avec les unités économiques (entreprises artisanales, producteurs agricoles spécialisés, entreprises de services).**

- Tâche 1.4.1 : Identifier les entreprises, recueillir et stocker l'information ;
- Tâche 1.4.2 : Concevoir une convention standard pour formaliser le partenariat ;
- Tâche 1.4.3 : Formuler un dépliant d'information pour les 4 CEM.

**Activité 1.5 Etablir et faire fonctionner une cellule « orientation-partenariat-insertion » dans chaque CEM**

- Tâche 1.5.1 : Choisir et allouer le personnel pour le pôle d'insertion ;
- Tâche 1.5.2 : Equiper les cellules d'insertion (voir Résultat 2, tous les équipements sont repris sous ce Résultat) ;
- Tâche 1.5.3 : Fournir de la documentation didactique et technique aux centres de documentation dans les 4 CEM et le CDCP (voir Résultat 2, toute la documentation est reprise sous ce résultat) ;
- Tâche 1.5.4 : Former le personnel responsable et informer tout le personnel des CEM (voir Résultat 3, toutes les actions de formation de formateurs et gestionnaires sont reprises sous ce Résultat) ;
- Tâche 1.5.5 : Mettre les cellules en réseau par des réunions d'échange d'expériences.

**Activité 1.6 Organiser les apprenants en groupes et associations**

- Tâche 1.6.1 : Identifier et produire un module de formation en entrepreneuriat, organisation et gestion d'associations ;
- Tâche 1.6.2 : Former les formateurs en entrepreneuriat : organisation et gestion des associations ; conception, financement et gestion des microprojets (voir Résultat 3, toutes les actions de formation de formateurs et gestionnaires sont reprises sous ce Résultat) ;
- Tâche 1.6.3 : Développer une méthode de création et d'accompagnement des groupes et associations des apprenants et sortants ;
- Tâche 1.6.4 : Former les apprenants en entrepreneuriat : organisation et gestion des associations ; conception, financement et gestion des microprojets ;
- Tâche 1.6.5 : Etablir la collaboration avec les institutions et organisations de micro finance ;
- Tâche 1.6.6 : Mettre à disposition un fonds de garantie de 100.000 euros et mettre en place les mécanismes de son fonctionnement ;
- Tâche 1.6.7 : Faire le suivi des associations ;
- Tâche 1.6.8 : Organiser annuellement une séance d'échange d'expériences entre les lauréats en activité et les apprenants en formation.

### 3.4.2 Résultat 2 : activités à mettre en œuvre

#### **Activité 2.1 Constituer une documentation des programmes de formation existants pour les filières retenues**

- Tâche 2.1.1 : Identifier et collecter les programmes de formation existants au Burundi, pour les cinq filières ;
- Tâche 2.1.2 : Identifier et collecter la documentation supplémentaire disponible localement ;
- Tâche 2.1.3 : Identifier et collecter la documentation supplémentaire disponible à l'étranger.

#### **Activité 2.2 Adapter et compléter les modules existants**

- Tâche 2.2.1 : Identifier une équipe de 2 formateurs par filière en conception de programmes modulaires ;
- Tâche 2.2.2 : Formuler le profil de compétences préliminaire pour toutes les filières ;
- Tâche 2.2.3 : Formuler les référentiels de formation préliminaires et définir la structure modulaire par filière, les cours généraux et compétences transversales.

#### **Activité 2.3 Réhabiliter et élargir les 4 CEM a) de Mugerama à Nyanza-lac (Makamba), b) de Karurama (Cibitoke), c) de Muyinga et d) de Kirundo**

**Réhabiliter un pavillon pour la DGEP du MENRS et construire des bureaux additionnels pour la DGEP du MENRS**

**Construire des bureaux et des salles de réunions pour le nouveau CDCP**

- Tâche 2.3.1 : Rédiger les Dossiers d'appels d'offres ;
- Tâche 2.3.2 : Superviser et surveiller les travaux sur les chantiers ;
- Tâche 2.3.3 : Réceptionner les constructions réhabilitées et nouvelles.

Les travaux seront exécutés par des entreprises de bâtiments et travaux publics, sélectionnées par appel d'offres. Un lot par localité. Il est conseillé de suivre l'exemple du projet AESTP. A l'intérieur du pays : utilisation de briques d'adobe et d'autres matériaux localement disponibles sans nuire à l'environnement (assurer des cadres en béton armé qui soutiennent le poids des toitures). Avant le lancement des appels d'offres, les gestionnaires du projet devront envisager la possibilité de faire participer les apprenants et formateurs à une partie des travaux sous supervision professionnelle et exigeante en termes de qualité, avec le risque d'encourir des délais.

#### **Activité 2.4 Equiper les CEM en fonction des programmes modulaires, des niveaux A4 - A3 et du contexte économique et les approvisionner en consommables<sup>11</sup> (frais partagés avec le MENRS)**

**Equiper les bureaux dans les bâtiments réhabilités et nouveaux de la DGEP et les bureaux et salles de réunion du CDCP**

- Tâche 2.4.1 : Déterminer les listes d'équipements et consommables en collaboration avec les formateurs ;
- Tâche 2.4.2 : Commander les équipements et consommables ;

<sup>11</sup> Le MENRS sollicitera la participation croissante des communes et provinces bénéficiaires des CEM dans les frais de consommables.

- Tâche 2.4.3 : Approvisionner les CEM en équipement et consommables, et la DGEP et le CDCP en mobilier ;
- Tâche 2.4.4 : Fournir un manuel d'opérations et former le personnel en gestion (La formation en gestion apparaît sous Résultat 3) ;
- Tâche 2.4.5 : Equiper les centres de documentation et les cellules d'insertion, de partenariat et d'insertion dans chaque CEM ;
- Tâche 2.4.6 : Fournir de la documentation didactique et technique aux centres de documentation dans les 4 CEM et le CDCP.

Il est important qu'une stratégie d'autofinancement des CEM et CDCP soit développée par la DGEP. Cette stratégie devrait examiner la possibilité de vendre des produits des élèves destinés à la vente (c'est-à-dire les travaux réussis). Les recettes générées par cette vente serviraient d'autofinancement des CEM.

**Activité 2.5 Organiser et animer le travail dans les résultats 2 et 3 (adaptation des programmes de formation modulaires et formation des formateurs et gestionnaires)**

- Tâche 2.5.1 : Recruter un expert international pour la première année et orienter le travail dans les résultats 2 et 3 ;
- Tâche 2.5.2 : Former deux responsables au sein de la DGEP.

**Activité 2.6 Expérimenter et adapter en cours de formation prenant les CEM de Kinama et Gihanga comme base d'application**

- Tâche 2.6.1 : Organiser des séances d'échange d'expériences entre CEM appuyés ;
- Tâche 2.6.2 : Adapter l'expérience acquise par les 2 CEM appuyés par APEFE aux conditions des 4 CEM du projet AEP.

**Activité 2.7 Implanter les programmes de formation pratique et les stages**

Il s'agit de renforcer le savoir-faire des apprenants en assurant que 2/3 du temps sont utilisés pour la formation pratique et la participation au travail (stage). Il n'est pas acceptable que les matériels de formations soient systématiquement jetés à la poubelle. Alors, il faut veiller à ce que tous les produits soient vendables. Ceci rend nécessaire la bonne conception des formations pratiques et des produits susceptibles d'être commercialisés.

- Tâche 2.7.1 : Planifier les horaires de formation théorique et pratique et pour les stages ;
- Tâche 2.7.2 : Identifier des objets vendables qui peuvent servir pour la formation pratique (et théorique) ;
- Tâche 2.7.3 : Faire des calculs pour assurer que la production n'engendre pas de pertes en principe on ne met que les activités qui engendrent des frais financiers.

**Activité 2.8 Valider les modules**

- Tâche 2.8.1 : Organiser dans un des CEM une séance de validation informelle avant l'application des programmes ;
- Tâche 2.8.2 : Introduire les résultats de la validation informelle dans les programmes par le personnel de la DGEP ;
- Tâche 2.8.3 : Imprimer et diffuser les programmes de formation ;

- Tâche 2.8.4 : Après deux exercices (1 an), organiser dans un CEM une séance de validation formelle ;
- Tâche 2.8.5 : Introduire les résultats de la validation des programmes ;
- Tâche 2.8.6 : Imprimer et diffuser les programmes de formation pour la période restante (une seule fois).

#### **Activité 2.9 Elaborer et mettre à disposition du public l'offre de formation de chaque CEM dans les différentes filières et modules**

- Tâche 2.9.1 : Elaborer et afficher les offres de formation de chaque CEM présentant les modules de chaque filière.

#### **Activité 2.10 Recruter les candidats à la formation en tenant compte du contexte « genre »**

- Tâche 2.10.1 : Organiser des réunions d'information dans les écoles (fonction « orientation » de la cellule d'orientation-partenariat-insertion) ;
- Tâche 2.10.2 : Sélectionner et recruter les candidats à la formation.

#### **Activité 2.11 Concevoir et expérimenter la certification des compétences acquises**

- Tâche 2.11.1 : Elaborer un cadre référentiel ainsi que les tests de qualification qui permettent aux apprenants de progresser à terme jusqu'aux certificats CAM et CAP respectivement de niveaux « diplômes professionnels A4 et A3 ».

#### **Activité 2.12 Favoriser l'esprit d'entreprise et d'innovation dans les CEM**

- Tâche 2.12.1 : Chercher et collecter divers modèles de produits finis pour chaque module de formation ;
- Tâche 2.12.2 : Adapter et concevoir de nouveaux modèles pour chaque module de formation ;
- Tâche 2.12.3 : Primer les meilleurs produits de l'innovation.

### **3.4.3 Résultat 3 : activités à mettre en œuvre**

Un programme de formation continue intensive, pour un groupe noyau compris entre 15 et 25 personnes, formateurs et gestionnaires de CEM, est prévu pour constituer un noyau solide de formateurs, directeurs de CEM, coordinateurs du CDCP et professionnels au sein de la DGEP du MENRS. Les formateurs et gestionnaires de ce noyau seront celles et ceux qui instaureront une dynamique dans l'enseignement professionnel. Il est essentiel que les membres du groupe noyau travaillent très régulièrement à la base comme formateur et/ou comme gestionnaire de CEM. Un petit nombre pourra ensuite animer le CDCP.

La moitié des candidats sera constituée de formateurs, d'enseignants techniques, de gestionnaires de CEM ou d'autres institutions d'enseignement et de formation professionnelle publiques et privées, de coordinateurs provinciaux d'enseignement professionnel et de praticiens. L'autre moitié sera constituée des lauréats d'études universitaires et d'écoles secondaires techniques (ETS Kamenge, ETSA Gitega et ETP Gitega) qui se préparent pour une carrière d'enseignant / formateur / formatrices technique ou de gestionnaire de centre de formation (CEM, CFP, CFPP). Il n'y aura pas de rémunération spécifique. Les frais de formation seront pris en charge par le projet. Un niveau de technicien ou d'ingénieur sera un atout pour la plupart des candidats. Une formation en management sera avantageuse. Le MENRS assumera les salaires par le biais d'un

traitement de fonctionnaire public du Ministère. Les candidats seront informés qu'un poste après la formation n'est pas automatiquement garanti. Il y aura une sélection rigoureuse au début, un test après chaque phase de formation et un examen final qui servira aussi comme station de tri pour la fonction que chacun pourra assumer après la formation.

Etant donné que le projet contribue aussi à la création du CDCP, le programme de formation du groupe noyau de formateurs et gestionnaires aura aussi une signification pour le CDCP. Il facilitera l'identification des éventuels collaborateurs externes du CDCP dans ses diverses missions. Entre 2 et 5 personnes du groupe-noyau de 15 à 25 personnes pourront devenir des « concepteurs » et coordinateurs au CDCP. Tous les autres seront des personnes ressources appelées pour des missions spécifiques et pour des périodes limitées selon chaque tâche de travail (sur termes de référence). Le CDCP sera un bureau de conception et de coordination. Il doit rédiger les termes de référence pour les experts (personnes ressources) et surveiller, animer et évaluer la qualité de leur travail. Pour ces tâches, un groupe restreint de professionnels et techniciens sera nécessaire.

La durée totale du programme de formation intensive est de 18 mois et sera structuré en trois phases de 6 mois. Il s'agit de phases de travail comme formateur et comme assistant de direction. Ces phases de travail seront accompagnées par les professionnels en charge du programme qui exerceront alors une fonction de supervision et de formateur des formateurs.

### **Mode d'organisation**

Cinq binômes (= 10 personnes) seront recrutés au sein du personnel du secteur éducation, 5 autres binômes (= 10 personnes) seront recrutés à la fin de leurs études soit à l'université soit dans un nombre restreint d'écoles secondaires techniques (ETS Kamenge, ETSA Gitega et ETP Gitega). Moins de la moitié des recrues, à partir de la fin des études, pourra provenir des établissements techniques. Le nombre du groupe peut atteindre 25 personnes maximum, ce nombre supérieur constitue une réserve pour des éventuelles pertes durant le parcours des 18 mois de formation intensive.

La sélection des candidats sera à charge d'un panel constitué par les gestionnaires du projet, les représentants de la DGEP et deux personnes externes représentant le secteur économique.

### **Statut des participants à la formation intensive**

Les participants maintiennent leur statut durant toute la période de formation. Il s'agit d'un programme de formation de formateurs et gestionnaires et seulement celles et ceux qui atteignent des niveaux satisfaisants et démontrent une grande motivation, seront invités à assumer des postes clé, au sein du CDCP, des CEM et de la DGEP. Le statut changera seulement au moment où ils seront alloués à des postes fixes et après une période probatoire. A côté des postes de fonctionnaires, limités en nombre, il y aura des agents contractuels recrutés sur budget du MENRS pour des durées limitées.

### **Recrutement d'un expert national**

L'équipe de gestion du projet sera renforcée par un expert national qui aura la tâche spécifique d'animer le travail dans les deux domaines de l'adaptation des programmes modulaires de formation (Résultat 2) et de la programmation et de l'accompagnement de toutes les activités de formation de formateurs et de gestionnaires. L'expert aura un contrat d'un an prolongeable pour la deuxième et troisième année du projet. Il/elle devra faire ses preuves durant une phase probatoire de 3 mois qui pourra être étendue sur 6 mois. Cet expert sera payé(e) par le projet.

**Activité 3.1 Sélectionner, recruter et former un noyau de formateurs et gestionnaires qui bénéficient d'un programme intensif de formation**

- Tâche 3.1.1 : Identifier les candidats par un bilan de compétences et constituer un groupe trois fois plus grand que le nombre des participants du groupe qui sera formé (au nombre de 45 à 75 pour un noyau solide de 15 à 25 personnes) ;
- Tâche 3.1.2 : Tester les candidats et retenir un groupe de 15 à 25 personnes qui participeront à la formation intensive ;
- Tâche 3.1.3 : Détailler et organiser le programme de formation, établir les responsabilités, déterminer les règles de gestion contractuelle et financière.

**Activité 3.2 Exécuter et superviser le programme de formation intensif de formateurs et gestionnaires**

- Tâche 3.2.1 : Informer et former l'équipe de suivi ;
- Tâche 3.2.2 : Former 25 participants dans des centres de formation, des entreprises et dans d'autres institutions, au Burundi et au Rwanda (frais de formation). Selon l'offre et l'opportunité, une partie des formations pourra se réaliser conjointement avec le projet AESTP, l'appui par l'APEFE, le CFP Buterere (Don Bosco) et d'autres initiatives et institutions ;
- Tâche 3.2.3 : Suivre les participants – les formateurs et gestionnaires - au cours de la formation intensive ;
- Tâche 3.2.4 : Organiser les évaluations à la fin de chacune des trois phases ;
- Tâche 3.2.5 : Evaluer le niveau de compétences des formateurs et des gestionnaires.

**Activité 3.3 Allouer les professionnels formés à des postes de formateurs et de gestionnaires dans les CEM, de coordinateurs provinciaux d'enseignement professionnel, de coordinateurs dans la cellule préparatoire du CDCP et de professionnels au sein de la DGEP du MENRS**

- Tâche 3.3.1 : Définir les besoins en personnel qualifié, une liste priorisée et un échéancier qui indique les temps de mutation et de recrutement par l'ATP de la DGEP ;
- Tâche 3.3.2 : Accompagner les nouveaux venus à leurs postes ;
- Tâche 3.3.3 : Recruter les formateurs et gestionnaires.

**Activité 3.4 Accompagner les membres du groupe noyau après la période de formation**

- Tâche 3.4.1 : Instaurer un système de suivi et évaluation des gestionnaires et formateurs des CEM au sein du sous-secteur EP et dirigé par la DGEP du MENRS (voir aussi sous Résultat 4 Renforcement institutionnel) ;
- Tâche 3.4.2 : Tester le système de suivi et évaluation et le transférer en mains de la DGEP du MENRS (voir aussi sous Résultat 4 Renforcement institutionnel).

**Activité 3.5 : Renforcer les capacités des formateurs dans des domaines spécifiques (surtout techniques et pratiques)**

- Tâche 3.5.1 : Faire un bilan des compétences de tous les formateurs et gestionnaires (d'abord pour les 4 CEM appuyés, ensuite pour les 13 autres CEM en opération) ;
- Tâche 3.5.2 : Déterminer les modules / compétences de formation continue pour chaque individu ;

- Tâche 3.5.3 : Contractualiser les formations avec des partenaires publics et privés ;
- Tâche 3.5.4 : Former tous les formateurs en entrepreneuriat et faire échanger les expériences ;
- Tâche 3.5.5 : Former tous les formateurs des 4 CEM en adaptation de modules et programmes existants.

**Activité 3.6 Constituer un groupe de formateurs et gestionnaires qui sert de réservoir/vivrier pour le CDCP, mais aussi pour des utilisateurs externes comme les entreprises**

- Tâche 3.6.1 : Etablir un registre au niveau de la gestion du projet, mais aussi au CDCP ;
- Tâche 3.6.2 : Rédiger une « newsletter » qui apparaîtra tous les 3 mois et sera distribué par Email et dans une première période en version papier.

### 3.4.4 Résultat 4 : activités à mettre en œuvre

**Activité 4.1 Mettre en place et faire fonctionner une plate-forme de discussion et de concertation pour le domaine de la formation professionnelle et l'emploi (précurseur d'un Conseil national de la formation professionnelle qui s'inscrit dans l'approche sectorielle en éducation)**

- Tâche 4.1.1 : Identifier les membres parmi desquels on peut assumer qu'ils ont une opinion qualifiée et un potentiel d'initiative ;
- Tâche 4.1.2 : Préparer et animer les réunions de la plate-forme.

**Activité 4.2 Formuler avec les partenaires (secteur économique, Ministères, coopération internationale) un document de stratégie nationale de formation professionnelle et emploi, englobant les 3 sous-secteurs ESTP, EP et FPP**

- Tâche 4.2.1 : Constituer un groupe de rédaction au sein de la plate-forme mentionnée sous Activité 4.1 qui rédigera un brouillon de stratégie ;
- Tâche 4.2.2 : Organiser avec le MENRS et les administrations provinciales dans tout le pays une consultation nationale, sur base d'un brouillon de stratégie ;
- Tâche 4.2.3 : Adapter et publier le document de stratégie.

**Activité 4.3 Renforcer la capacité de planification et de gestion de la DGEP du MENRS (inspection, supervision des CEM)**

Assurer une synergie avec 1) le projet d'appui institutionnel au MENRS et 2) le Fonds Commun de l'Education (FCE) et accompagner, les cas échéant, le transfert des attributions de la direction de planification de l'enseignement professionnel (et d'une partie de son personnel) vers une entité centrale au sein du MENRS qui programmera le *Plan sectoriel de l'éducation et de la formation* et veillera à sa mise en application (suivi-évaluation).

- Tâche 4.3.1 : Organiser des sessions de formation pour les 35 cadres de la DGEP, DPEM, DEM sur les méthodes modernes de planification, de gestion, de suivi /évaluation financière, pédagogique et administrative (personnel, élèves, infrastructures, équipement), des infrastructures et équipements ;
- Tâche 4.3.2 : Instaurer des mécanismes de formation continue du personnel enseignant au sein du CDCP (comme un appui technique à la DGEP du MENRS).

#### **Activité 4.4 Conseiller à la création du Centre de développement des compétences professionnelles CDCP**

- Tâche 4.4.1 : Analyser les missions et la structure prévue pour le CDCP ainsi que définir les postes de travail et les profils professionnels des candidats ;
- Tâche 4.4.2 : Organiser des voyages d'études<sup>12</sup> ;
- Tâche 4.4.4 : Elaborer un document juridique qui établit les missions et la structure du CDCP ;
- Tâche 4.4.5 : Etablir un partenariat avec 1 ou 2 institutions partenaires avec des échanges de personnel, pour des phases de entre 3 et 6 mois, 2 personnes par an.

#### **Activité 4.5 Introduire dans les CEM un modèle de gestion autonome**

Appliquer les expériences réussies des appuis APEFE, US-AID-World Relief-PADCO, World Relief Micro finance et KfW-GTZ IS et autres.

- Tâche 4.5.1 : Analyser les modes de gestion existants dans plusieurs types de centres ;
- Tâche 4.5.2 : Adapter un ou plusieurs modèles existants et élaborer un modèle de gestion autonome ayant le droit de génération de revenus propres ;
- Tâche 4.5.3 : Tester le modèle adopté durant une année et l'évaluer ;
- Tâche 4.5.4 : Préparer un texte légal et le faire adopter par le gouvernement.

### **3.5 Indicateurs et sources de vérification**

#### **3.5.1 Indicateurs au niveau de l'objectif spécifique**

##### **Objectif spécifique :**

L'employabilité des jeunes issus de l'éducation non formelle est améliorée par une formation professionnelle modulaire adaptée au contexte local.

---

<sup>12</sup> La direction du projet analysera les options et prendra une décision techniquement justifiée. A titre d'exemple : (1) à l'CAFP Cellule d'appui à la formation professionnelle à Ouagadougou au Burkina Faso, une petite structure de 5 professionnels qui coordonne l'élaboration des modules de formation (artisanale surtout) et la formation continue des formateurs et (2) au KIST (Kigali Institute of Science and Technology) à Kigali au Rwanda à mettre au rapport

Indicateurs	Sources de vérification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de sortants insérés : 100 par centre x 4 CEM sur 3 ans = 400 (10 par CEM dans la 1ère année, 25 dans la 2ème année et 55 dans la 3ème année) ;</li> <li>- Nombre d'affaires (auto emploi, micro entreprises etc.) et d'emplois créés ;</li> <li>- Nombre de modules de formation adaptés et développés ;</li> <li>- Taux de croissance de l'accès par centre ;</li> <li>- Baisse du taux d'abandons et du taux de doublants ;</li> <li>- Gestion transparente de dépenses et revenus ;</li> <li>- Gestion rationnelle de l'utilisation des espaces de formation et des équipements ;</li> <li>- Plan d'entretien et de maintenance mis en place et suivi ;</li> <li>- Outil de suivi des actions de formation et des sortants mis en place et fonctionnel, à trois niveaux : a) chaque CEM, b) coordination provinciale, c) DGEP ;</li> <li>- Bâtiments, salles et ateliers réaménagés et équipements mis en place, fonctionnels et entretenus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de la Cellule d'insertion de chaque CEM ;</li> <li>- Rapports de rentrée et de fin d'année scolaire (directeur de l'établissement) ;</li> <li>- Rapports d'exécution du projet ;</li> <li>- Rapports de la DGEP du MENRS ;</li> <li>- Répertoires de la chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture ;</li> <li>- Evaluation à mi-parcours.</li> </ul>

### 3.5.2 Indicateurs au niveau du Résultat 1

<b>Résultat 1 :</b>	
Des dispositifs d'orientation et d'accompagnement des apprenants vers l'emploi, l'auto emploi et une activité génératrice de revenus sont expérimentés et opérationnels au niveau de chaque centre (4 CEM).	
Indicateurs	Sources de vérification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un pôle d'information, d'orientation et d'insertion existe dans chacun des CEM ;</li> <li>- La base de données (informations par élève et sortant, par classe, par filière, par niveau, registre des partenaires) est installée, utilisée et mise à jour. ;</li> <li>- Un outil de suivi des sortants en emploi dépendant, auto emploi, association des sortants et groupes économiques est expérimenté et appliqué ;</li> <li>- Nombre de garçons et filles suivis : tous les sortants ;</li> <li>- Nombre et montants des plans d'affaires ayant reçu un financement, par exemple grâce à l'application d'une ligne de garantie ;</li> <li>- Nombre de formations en entrepreneuriat et formulation de plans d'affaires réalisées ;</li> <li>- 20 prêts accordés à des garçons et filles sortants grâce à la ligne de garantie, après 18 mois, et 200 après 3 ans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports mensuels du pôle d'insertion ;</li> <li>- Rapports de début et de fin d'année scolaire (Directeur de l'établissement) ;</li> <li>- Documents de statut juridique de création d'association et entreprise ;</li> <li>- Modules de formation pour les sortants ;</li> <li>- Evaluation à mi-parcours.</li> </ul>

### 3.5.3 Indicateurs au niveau du Résultat 2

<b>Résultat 2 :</b>
L'offre de formation modulaire des CEM est adaptée continuellement au contexte socio-économique local et facilite l'insertion.

Indicateurs	Sources de vérification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de modules de formation exécutés: modules techniques (matières générales : calcul professionnel, français technique) et transversales ;</li> <li>- Nombre de modules de formation élaborés, adaptés et utilisés dans les filières existantes dans chaque centre ;</li> <li>- Taux d'augmentation du nombre de participants au cours de formation modulaire, comparé avec la formation classique en trois ans ;</li> <li>- Mise en place de règles sur la différenciation des groupes cible (minimum 6ème de primaire pour le niveau CEM, minimum 10ème du secondaire pour les CFP) ;</li> <li>- Partenariats actifs avec les autres CEM appuyés par APEFE et USAID-World-Relief et les centres de formation privés qui travaillent dans les mêmes filières ou dans des domaines similaires mis en place et en opération ;</li> <li>- x bureaux réhabilités / construits et équipements ;</li> <li>- x centres de documentation + accès Internet (avenir) mis en place + équipés (1 centre par CEM) ;</li> <li>- x salles de classes réhabilitées / construites et équipées ;</li> <li>- x ateliers réhabilités/construits et équipés (3-5 filières / CEM)</li> <li>- x cuisines et cantines construites et équipées ;</li> <li>- x latrines, clôtures, adductions d'eaux, évacuations d'eaux usées construites, connexions au réseau d'électricité établies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de début et de fin d'année scolaire (Directeur de l'établissement) ;</li> <li>- Rapports de gestion de la cellule de coordination du projet ;</li> <li>- Contrôle physique sur place ;</li> <li>- Règlement ministériel MENRS le cas échéant.</li> </ul>

### 3.5.4 Indicateurs au niveau du Résultat 3

<b>Résultat 3 :</b> Les compétences des formateurs et gestionnaires des CEM sont renforcées et continuellement adaptées aux exigences professionnelles.	
Indicateurs	Sources de vérification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noyau de 15 – 25 formateurs et directeurs créé et entre 15 et 20 personnes additionnelles engagées au CDCP et aux CEM. Ceux qui quittent ce noyau pour les entreprises, mais collaborent activement de l'extérieur, sont considérés comme faisant encore partie du noyau ;</li> <li>- Nombre de sessions de formation tenues (personne-heure, personne-jour) ;</li> <li>- Nombre et groupes de participants : directeurs de CEM et CFP, comptables matières, formateurs et formatrices (fonctionnaires et contractuels) ;</li> <li>- Participation propre des participants dans les frais de formation continue et pourcentage ;</li> <li>- Rythme de progression des élèves accéléré et taux d'insertion augmenté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports du projet ;</li> <li>- Rapports de la DGEP du MENRS ;</li> <li>- Rapports de début et de fin d'année scolaire (Directeur du CEM) ;</li> <li>- Evaluation à mi-parcours.</li> </ul>

### 3.5.5 Indicateurs au niveau du Résultat 4

<b>Résultat 4 :</b> Les gestionnaires des CEM sont en mesure de gérer les centres d'une manière autonome, le personnel du CDCP produira des programmes et modules de qualité et les personnels de la DGEP géreront le sous-secteur de l'enseignement professionnel dans une vue d'ensemble du grand cadre sectoriel éducation-formation-emploi.	
Indicateurs	Sources de vérification
<ul style="list-style-type: none"><li>- Projet d'établissement concerté et mis en place pour chaque centre ;</li><li>- Comités de gestion mis en place et opérationnels, incorporant les partenaires des CEM (entreprises, pouvoir publics provinciaux et locaux etc.) ;</li><li>- Un système de supervision et gestion standardisé pour le sous-secteur de l'enseignement professionnel (DGEP-CDCP-CEM) est mis en place et fonctionne, en conformité avec le système global pour le secteur éducation-formation ;</li><li>- Plate-forme des partenaires formation-emploi se rencontre régulièrement au sujet de la stratégie nationale formation-emploi ;</li><li>- Les séances d'échange d'expériences donnent lieu à des publications et des débats publics ;</li><li>- Le site Web pour échange d'informations et accès aux statistiques est fonctionnel et exploité par les professionnels du domaine formation-emploi et par les candidats à la formation et aux stages.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rapports de rentrée et de fin d'année scolaire (Directeur de CEM ;</li><li>- Rapports de gestion de la cellule de coordination du projet ;</li><li>- Texte juridique régissant la gestion autonome des CEM, DFP et du CDCP ;</li><li>- Rapports d'exécution de la DGEP du MENRS ;</li><li>- Publication au Journal officiel.</li></ul>

## 3.6 Risques et hypothèses

### 3.6.1 Risques

#### RISQUES LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE :

**Nombre insuffisant de candidats pour former un noyau solide des formateurs et gestionnaires du domaine « enseignement professionnel ».**

La stratégie d'intervention repose sur la mobilisation des compétences professionnelles et de la motivation des formateurs et des gestionnaires du domaine de la formation professionnelle. Il pourrait s'avérer que les candidats au programme de formation des formateurs et gestionnaires se font rares, étant donné qu'aucune prime ne peut être payée. Dans ce cas, les gestionnaires du projet devront élargir l'appel à candidatures à des enseignants techniques et autres professionnels qui manifestent leur intérêt d'assumer une « carrière » dans l'enseignement professionnel.

#### RISQUES LIÉS À LA GESTION :

**Multiplicité des actions.**

Le projet comporte des centaines d'actions individuelles qui devront être exécutées selon un planning précis, mais qui est soumis à des multiples aléas et changements. Seulement une gestion rigoureuse qui reste consciente à tout moment de l'objectif et des résultats du projet pourra assurer la cohérence des actions individuelles et les rendre productives dans leur ensemble.

Pour cette raison, l'équipe de projet est dotée de plusieurs experts (internationaux, nationaux) et une équipe administrative composée d'un gestionnaire financier de haut niveau ainsi qu'un personnel de bureau polyvalent et complémentaire.

L'équipe de gestion pourra compter sur l'appui d'une équipe de conseil et de suivi externe qui visitera le projet régulièrement et qui sera joignable à distance. Cette équipe externe aura pour tâche principale de veiller à la bonne orientation des actions du projet.

Il sera à tout moment de la mise en œuvre possible de réorienter le projet par la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), l'organe de pilotage du projet.

### **Coordination et intégration dans le secteur de l'éducation et de la formation.**

Le projet devra s'intégrer dans le processus de développement et d'expansion massive du secteur de l'éducation et de la formation, montrer son existence et faire preuve de sa compétence. Le plus grand risque ici est que l'équipe de gestion du projet agisse de façon isolée. Elle devra agir en concertation avec les autres initiatives. Pour atteindre ses objectifs, elle devra se faire des alliés, surtout avec le secteur économique, mais aussi avec les populations bénéficiaires.

### **RISQUES LIÉS À L'EFFICACITÉ :**

#### **Difficultés dans la gestion des CEM.**

Les CEM deviendront des centres autonomes avec une capacité de production et de vente de produits et obtiendront aussi une importante dotation en équipement, mais leur gestion représente un vrai risque. On peut s'attendre à ce que la formation des gestionnaires n'apporte pas dans tous les cas le résultat espéré. Il convient alors de clarifier avec la DGEP le catalogue de mesures disciplinaires disponibles ainsi que leur application. En outre, il est proposé de doter chaque CEM appuyé par le projet d'un Comité consultatif qui incorpore des représentants de l'autorité provinciale et communale, du secteur économique ainsi que des parents d'élèves. Ce Comité consultatif pourra se transformer, à moyen terme, en Comité de gestion ou Conseil d'administration du CEM.

#### **Chevauchement entre projets.**

Il faut que les partenaires qui apportent d'autres appuis à l'enseignement professionnelle se concertent pour assurer la cohérence et la complémentarité.

### **RISQUES LIÉS À LA DURABILITÉ :**

#### **Précarité du marché de l'emploi.**

Le Burundi se trouve dans une phase de croissance après des années d'une économie en recul ou stagnante. Toutefois, les emplois dans le secteur formel de l'économie sont peu nombreux. Les CEM se trouvent dans des chefs-lieux de province, des petites villes qui possèdent un marché de l'emploi restreint. Le projet essaie de mitiger ce risque par une large ouverture des filières, au lieu d'une spécialisation accrue. En outre, il privilégie le domaine agricole et agroalimentaire qui est le secteur économique principal pour le Burundi, ainsi que le domaine du bâtiment avec ses différents métiers. Le secteur du bâtiment est celui qui montre une croissance soutenue, ce qui devrait ouvrir des opportunités considérables. Les CEM seront dotés de cellules d'orientation, de partenariat et d'insertion et des collaborations sont prévues avec les institutions et les professionnels du microcrédit et du monde agricole.

#### **Un manque d'appropriation par l'administration burundaise.**

Le Burundi connaît une « marée » d'interventions menées avec l'appui d'une dizaine de bailleurs de fonds, toutefois leur nombre est relativement restreint dans le domaine de la formation professionnelle. L'expérience du passé montre que les acquis des projets ne sont pas assez intégrés dans les pratiques quotidiennes. Le défi sera de mener cette intervention le plus proche possible au personnel de la DGEP. Cet effort s'exprime par le choix de la structure d'exécution qui est « internalisée », ce qui devrait permettre une appropriation au sein du Ministère. Un suivi minutieux par l'équipe de gestion ainsi que des efforts concentrés pour insérer les CEM dans le tissu relationnel, politique, économique et social de leur lieu d'implantation devra mener à l'appropriation de ces centres par la communauté provinciale et locale.

#### **Substitution par l'assistance technique.**

Il existe également un risque réel de substitution par l'Assistance Technique. L'accent doit être mis sur le transfert des connaissances et du savoir-faire.

#### **Autofinancement des CEM et CDCP.**

Il est important qu'une stratégie d'autofinancement des CEM et CDCP soit développée par la DGEP. Cette stratégie devrait examiner la possibilité de vendre des produits des élèves destinés à la vente (c'est-à-dire les travaux réussis). Les recettes générées par cette vente serviraient d'autofinancement des CEM.

#### **RISQUES FIDUCIAIRES :**

Les risques fiduciaires sont minimisés par une stricte application des procédures de la coopération belgo-burundaise applicable aux dépenses faites selon la modalité de la cogestion. Une autre partie des dépenses sera faite selon la modalité de la régie selon les procédures belges avec des risques fiduciaires limités et contrôlés. En outre, le bureau de la CTB veillera de près à la gestion et assurera un suivi régulier et pas exclusivement financier.

Le projet aura un gestionnaire financier de niveau professionnel qui mettra en place la structure de gestion comptable selon les procédures de la coopération belgo-burundaise.

Seulement une partie des « enveloppes » pour 1) construction / réhabilitation de bâtiments et infrastructures et 2) équipements, est définie dans le budget sur base d'estimation de prix. Pour éviter que les prix soient gonflés de façon artificielle et arbitraire, les calculs et estimations devront être actualisées et traités de manière prudente.

Le projet doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur :

- La vérification que les comptes du projet reflètent la réalité ;
- Le contrôle de l'existence et le respect des procédures.

La SMCL peut demander des audits supplémentaires si elle les juge nécessaires.

### **3.6.2 Hypothèses**

- Volonté politique du Burundi de continuer à investir dans le secteur de l'éducation ;
- Le budget de fonctionnement de l'ETFP dans le budget éducation augmente chaque année (budget annuel) selon la programmation pluriannuelle ;
- Mise à disposition du projet des allocations budgétaires et du personnel par le Burundi ;

- Le MENRS informe la partie belge du montant budgétaire disponible pour le sous secteur de l'enseignement professionnel, et plus spécifiquement les montants disponibles pour les 4 CEM qui seront directement appuyés, ainsi que le CDCP ;
- Recrutement de formateurs et gestionnaires. Le Burundi recrutera et financera, durant et au-delà de la période d'exécution du projet, les formateurs et formatrices ainsi que le personnel de direction et administratif en qualité satisfaisante et en nombre suffisant pour garantir le bon fonctionnement des 4 CEM que le projet appuiera ;
- Mise à disposition de personnel professionnel pour la formation continue. Le Gouvernement burundais recrutera et mettra à disposition le personnel enseignant et dirigeant en qualité satisfaisante et en nombre suffisant pour mener l'action de formation continue du groupe noyau de formateurs et formatrices et de gestionnaires ;
- Prise en charge par le Burundi des coûts récurrent engendrés par les constructions et réhabilitations des bâtiments et infrastructures et par les fournitures d'équipements financés à partir de la contribution belge ;
- Changement de mentalité des enseignants : ils investissent continuellement dans leur propre formation et adaptation ;
- Existence d'une politique de formation continue du METFP ;
- Volonté de collaboration et de partenariat de plusieurs acteurs ;
- Volonté des entreprises d'accepter des stagiaires sans frais ;
- Implication des partenaires dans la gestion transparente des centres ;
- Création du CDCP en 2009. Volonté du Burundi de mettre en place le CDCP au courant de l'an 2009 ;
- Le MENRS collaborera à la structuration de sa Direction générale de l'enseignement professionnel selon les orientations qui seront proposées et approuvées par l'hierarchie du Ministère et il adoptera la nouvelle structure et les descriptions des postes et leur requis en compétences professionnelles après sa validation. Ceci inclut l'éventuel transfert des compétences de planification du sous secteur vers une entité centrale pour tout le secteur de l'éducation sous la responsabilité directe du Ministre ;
- Statut expérimental pour les 4 CEM, certification et passerelles. Le MENRS devra donner un statut expérimental aux quatre CEM appuyés par le projet. Pour des raisons d'opérationalité, les deux CEM déjà appuyés par l'APEFE devraient avoir le même statut ou un statut similaire. Le MENRS devra assurer que les formations modulaires seront articulées entre elles de la manière pour rendre possible que les apprenants puissent obtenir un *certificat de formation homologué* après avoir réussi le nombre et type de modules convenu. Le MENRS devra collaborer avec le projet pour développer un *système de certification* qui établit des *passerelles* entre l'enseignement général, l'enseignement technique et professionnel et vice versa sur et entre les 3 niveaux (inférieur, moyen et supérieur) ;
- Intégration de l'équipe de gestion du projet à la DGEP. La DGEP du MENRS sera le gestionnaire institutionnel de l'intervention. Elle devra loger l'équipe de gestion du projet – en proximité avec l'équipe du projet APEFE ou même fusionnée - et lui fournir les espaces de bureau nécessaires ainsi qu'une salle de réunion.

### **3.7 Acteurs intervenants dans la mise en œuvre**

Les intervenants principaux sont plusieurs Ministères du gouvernement, le secteur économique, la coopération internationale, les parents des apprenants, les apprenants eux- et elles-mêmes, les

gestionnaires et formateurs / formatrices des CEM, CFP et CFPP, les autorités locales et provinciales, les organisations de la société civile.

Le tableau suivant présente les domaines d'intervention ainsi que les rôles et responsabilités de ces groupes d'acteurs.

Acteurs intervenant dans la mise en œuvre (analyse des intervenants) :

Acteur	Domaine d'intervention	Rôle et responsabilité
1	Les autorités publiques : les Ministères du gouvernement national	
1.1	Le Ministère des affaires étrangères	Pilotage du projet AEP : participation à la SMCL
1.2	le cabinet du Ministre de l'éducation nationale et de la recherche scientifique	Participation à la SMCL Recrutement du personnel contractuel pour combler les besoins en formateurs qualifiés dans les domaines techniques requis pour la formation des jeunes Financement de l'expansion du sous-secteur de l'enseignement professionnel par le budget national – allocation au secteur de l'éducation
1.3	DGEP – Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique (MENRS)	Gestion du projet CEM : réhabilitation, construction, équipements, formation continue des gestionnaires et de formateurs CDCP : création, construction d'un bâtiment abritant des bureaux et des salles de réunion DGEP : renforcement institutionnel, réhabilitation d'un bâtiment existant et construction d'un nouveau bâtiment abritant des bureaux
1.4	DG du MENRS en charge de la construction scolaire – Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique (MENRS)	Travaux de réhabilitation et de construction : 4 CEM, DGEP, CDCP
1.5	Bureau De Planification de l'Education – Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique (MENRS)	Planification du secteur de l'éducation (plan stratégique)
1.6	Le Ministère des finances et du budget	Financement du sous-secteur
		Présidence de la SMCL Plaidoyer pour l'introduction du statut d'agent contractuel Assurance d'un budget croissant pour financer l'expansion du sous secteur de l'enseignement professionnel Direction nationale du projet Bénéficiaire institutionnel Autorité de tutelle du sous secteur de l'enseignement professionnel Supervision des CEM, droit d'inspection Recrutement de personnels additionnels, mutation de personnel inadéquat vers d'autres tâches Collaboration à la formulation des DAO (dossiers d'appels d'offres), à la publication au Journal officiel et à l'évaluation des offres Supervision des travaux Surveillance Intégrer les apports des différentes DG du MENRS dans un plan sectoriel. Appuyer la DG pour la planification des activités dans l'enseignement professionnel Allocation de fonds pour l'expansion du sous-secteur de l'enseignement professionnel

Acteur	Domaine d'intervention	Rôle et responsabilité	
		Allocation de fonds pour le fonctionnement des établissements du sous-secteur	
1.7	DG de la fonction publique et DG du travail – Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale	Personnel sur statut de fonctionnaire d'état	Allocation de postes de fonctionnaires au secteur éducation, ci-inclus les gestionnaires et formateurs des CEM et les professionnels du CDCP Autorité de tutelle pour les 3 CFPP (le CFPP de Kirundo fait partie du projet)
2	Le secteur économique		
2.1	Les entreprises, artisans et producteurs agricoles	CEM : formation et insertion CDCP : adaptation et validation des programmes modulaires de formation	Détachement de formateurs Stages pour les apprenants Demande de services que les CEM exécuteront pour eux Employeurs potentiels Expertise pour le CDCP
2.2	Les associations et fédérations d'entreprises et les partenaires sociaux	Participation à la plate-forme formation-emploi	Représentation des intérêts du secteur économique et de la demande de formation Conseil pour l'insertion
2.3	Les organisations de micro crédit	Formation – insertion des apprenants	Accompagnement de l'insertion, conseil à la création d'entreprise et à l'auto emploi
3	Les partenaires internationaux (la coopération internationale)	Intervention dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, financement et assistance technique, jumelages et autres partenariats	Financement du projet AEP, cogestion et régie, dialogue des choix stratégiques dans les secteurs d'intervention
4	Les apprenants : adolescents et adultes	Formation aux CEM, CFP et CFPP et insertion au marché de l'emploi	Bénéficiaires du projet AEP
5	Les gestionnaires et formateurs des CEM, les professionnels du CEM et les agents de la DGEP	Gestion des CEM, CFP, CFPP, formation des apprenants, participation dans l'adaptation et la formulation des programmes modulaires de formation	Gestion autonome des Centres de formation, formation technique Participation aux programmes de formation continue pour renforcer les compétences pédagogiques et techniques
6	Les autorités locales et provinciales	Gestion des CEM, CFP, CFPP et partenariats Plans de développement locaux et provinciaux	« Adoption » des Centres de formation dans leur zone de responsabilité, appuis divers : financement partiel, recherche

Acteur	Domaine d'intervention	Rôle et responsabilité
		d'expertise, de places de stage Conseil aux Centres dans le domaine de l'orientation de l'offre de formation
7	Les organisations de la société civile : associations de femmes etc.	Gestion des CEM, CFP, CFPP et partenariats  Accompagnement des apprenants et sortants, par exemple d'associations de femmes et filles pour les filles en formation

## **4 RESSOURCES**

### **4.1 Ressources financières**

#### **4.1.1 Contribution de la Belgique**

La contribution de la Belgique s'élève à 5.000.000 euros. Cette contribution couvre toutes les dépenses prévues dans les grandes rubriques du budget :

- Investissement pour réhabilitation et construction ;
- Investissement pour équipement ;
- Investissement pour documentation pédagogique, didactique et technique ;
- Une ligne de garantie de crédit (fonds de garantie) de 100.000 euros ;
- Formation continue des formateurs et gestionnaires ;
- Adaptation et formulation des programmes modulaires de formation ;
- Frais de fonctionnement de la gestion du projet. ;
- Frais de fonctionnement de la SMCL ;
- Assistance technique nationale et internationale ;
- Etudes, visites et conférences ;
- Suivi et évaluation du projet ;

Le budget de l'intervention est repris ci-dessous (4.1.3).

#### **4.1.2 Contribution du Burundi**

Le Gouvernement du Burundi met à disposition les moyens financiers qui correspondent à :

- Salaires et indemnités du personnel de gestion et de direction des Centres de formation directement appuyés sur une période de 4 ans (188.564 euros) ;
- Salaire du personnel de la DGEP. Il est considéré qu'il va consacrer 11% de leur temps au projet. Soit une contribution de 19.920 euros sur 4 ans ;
- Salaire du personnel du futur CDCP sur 4 ans (112.457 euros) ;
- Salaire du Coordinateur du projet sur 4 ans (4.166 euros) ;
- Toutes les taxes de transactions sur les matériaux et équipements importés. Le montant total des investissements (constructions, réhabilitations et équipements) à 2.590.500 euros. On considère 60% des investissements seront importés et que 40% seront achetés localement. Le montant total des taxes s'élèvent alors à 264.231 euros.

La contribution locale totale s'équivaut à 589.128 euros.

Le projet appuiera toutes les initiatives qui motivent les autorités locales et provinciales à « adopter » les Centres de formation établis sur leur espace de responsabilité et à y contribuer financièrement ou par le biais de l'octroi d'avantages monétaires et non monétaires, tels l'usufruit de terrains, d'infrastructures (électricité, eau etc.), de bâtiments, de fournitures en matières d'œuvre, de contrats de production (meubles, constructions etc.). Ce type de partenariat sera crucial pour la survie, la viabilité et la pérennité des Centres de formation et de leurs services pour la population locale.

### 4.1.3 Budget de l'intervention

BUDGET TOTAL (en EURO)				TOTAL (EURO)	mode d'exéc.	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
<b>A L'employabilité des jeunes issus de l'éducation non formelle est améliorée par une formation professionnelle modulaire qui est adaptée au contexte local</b>				<b>3.732.805</b>		<b>74,7%</b>	<b>1.376.778</b>	<b>1.352.503</b>	<b>862.703</b>	<b>140.820</b>
A	01	<i>Des dispositifs d'orientation et d'accompagnement des apprenants vers l'emploi, l'auto emploi et une activité génératrice de revenus sont expérimentés et opérationnels au niveau de chaque centre (4 CEM)</i>		448.805		9,0%	156.045	132.270	83.570	76.920
A	01	01	Etude des besoins et potentiels de l'environnement économique de chaque CEM appuyé + actualiser les données chaque année (4ème année à charge de la DGEP et des 4 CEM) (étude + atelier)	11.100	cogest		8.800	1.150	1.150	0
A	01	02	Appliquer et adapter expériences réussies (organisation d'ateliers)	750	cogest		750	0	0	0
A	01	03	Choix des filières (organisation réunions de concertation)	450	cogest		450	0	0	0
A	01	04	Etablir des liens avec les unités économiques (recolte et saisi de l'information + expertise pour conception d'une convention + publication d'un dépliant)	11.225	cogest		11.225	0	0	0
A	01	05	Organisation des réunions d'échange d'expériences dans le cadre du travail de la cellule «orientation-partenariat-insertion» dans chaque CEM (cfr résultat 2 pour équipement de la cellule)	600	cogest		200	200	200	0
A	01	06	Organiser les apprenants en groupes et associations (consultances, frais de formation, frais de mission pour suivi, organisation réunion d'échange / study tour à l'extérieur)	93.000	cogest		26.700	23.000	24.300	19.000
A	01	07	Mise à disposition d'un fonds de garantie pour projets de micro-crédit	100.000	régie		50.000	50.000		
A	01	08	Mission d'orientation et de suivi (1 expert international et 1 expert national)	89.280	régie		22.320	22.320	22.320	22.320
A	01	09	Expertises et consultances	142.400	régie		35.600	35.600	35.600	35.600
A	02	<i>L'offre de formation modulaire des CEM est adaptée continuellement au contexte socio-économique local et facilite l'insertion</i>		<i>2.700.825</i>		<i>54,0%</i>	<i>981.375</i>	<i>1.064.350</i>	<i>654.350</i>	<i>750</i>
A	02	1	Constituer une documentation des programmes de formation existants pour les filières retenues	1.750	cogest		1.000	250	250	250
A	02	2	Adapter et compléter les modules existants (consultances)	29.250	cogest		29.250	0	0	0
A	02	3	Travaux de réhabilitation et construction des 4 CEM, du CDCP et de la DGEP	1.200.000	cogest		500.000	500.000	200.000	0
A	02	4	Définir les équipements des CEM en fonction des programmes modulaires, des niveaux A4-A3 et du contexte (frais de mission, consultances internationales et nationales)	13.650	cogest		7.150	5.750	750	0
A	02	5	Equiper des 4 CEM, du CDCP et de la DGEP	1.200.000	cogest		250.000	500.000	450.000	0
A	02	6	Documentation didactique et technique pour les centres de documentation dans les 4 CEM et le CDCP	30.000	cogest		15.000	15.000	0	0
A	02	7	Expertise internationale (12 mois) pour la première année pour orienter le travail dans les volets 2 et 3	150.000	régie		150.000	0	0	0
A	02	8	Expérimenter et adapter en cours de formation prenant le CEM de Kinama et de Gihanga comme base d'application (frais de mission pour ateliers et réunions d'échange)	250	cogest		250	0	0	0

**BUDGET TOTAL (en EURO)**

			TOTAL (EURO)	mode d'exéc.	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	
A	02	9	Implanter les programmes de formation pratique et les stages (consultances nationales, frais de mission)	4.050	cogest		1.350	1.350	1.350	0
A	02	10	Validation des modules (consultance, frais d'impression et distribution)	56.250	cogest		16.250	40.000	0	0
A	02	11	Elaborer et mettre a disposition du public l'offre de formation du CEM dans les différentes filières et modules. Couvert par frais de fonctionnement	1.000	cogest		250	250	250	250
A	02	12	Recruter / sélectionner les candidats à la formation en tenant compte du contexte « genre ». (cf. partie aussi couvert par frais de fonctionnement)	1.000	cogest		250	250	250	250
A	02	13	Concevoir et expérimenter la certification des compétences acquises (consultance internationale, frais de mission)	10.000	cogest		10.000	0	0	0
A	02	14	Favoriser l'esprit d'entreprise et d'innovation dans les CEM (frais de mission pour visites d'entreprises, système de primes)	3.625	cogest		625	1.500	1.500	0
R	03		<i>Les compétences des formateurs et gestionnaires des CEM seront renforcées et continuellement adaptées aux exigences professionnelles</i>	415.225		8,3%	212.558	67.933	74.533	60.200
A	03	1	Sélectionner, recruter et former un groupe initial de formateurs de formateurs et gestionnaires qui bénéficient d'un programme intensif de formation (consultances nationales, frais de formation)	14.250	cogest		14.250	0	0	0
A	03	2	Exécuter et superviser le programme de formation intensif de formateurs et gestionnaires (consultances nationales, frais de formation)	103.125	cogest		103.125	0	0	0
A	03	3	Allouer les professionnels formés à des postes de formateurs et de gestionnaires dans les CEM, de coordinateurs provinciaux d'enseignement professionnel, de coordinateurs dans la cellule préparatoire du CDCP et de professionnels au sein de la DGEP du MENRS (frais de mission)	4.250	cogest		1.000	2.250	1.000	0
A	03	4	Accompagner les membres du groupe restreint de formateurs et gestionnaires après la période de formation (frais de mission, expertises)	5.050	cogest		900	4.150	0	0
A	03	5	Renforcer les capacités des formateurs dans des domaines spécifiques (consultants internationales, frais de formation)	284.550	cogest		91.950	60.200	72.200	60.200
A	03	6	Constituer un groupe de formateurs et gestionnaires qui sert de réservoir/vivrier pour le CDCP, mais aussi pour utilisateurs externes comme les entreprises (frais de rédaction et production)	4.000	cogest		1.333	1.333	1.333	0
R	04		<i>Les gestionnaires des CEM seront en mesure de gérer les centres d'une manière autonome, le personnel du CDCP produira des programmes et modules de qualité et les personnels de la DGEP géreront le sous-secteur de l'enseignement professionnel dans une vue d'ensemble du grand cadre sectoriel 'éducation-formation-emploi'</i>	167.950		3,4%	26.800	87.950	50.250	2.950
A	04	1	Mettre en place et faire fonctionner une plateforme de discussion et de concertation pour le domaine de la formation professionnelle et l'emploi (frais de mission, consultants en modération, frais de mission)	13.500	cogest		4.650	2.950	2.950	2.950
A	04	2	Formuler avec les partenaires (secteur économique, Ministères, coopération internationale) un document de stratégie nationale de formation professionnelle et emploi, englobant les 3 sous-secteurs ESTP, EP et FPP (consultance, frais de mission, appui technique, publication et communication)	11.000	cogest		5.500	0	5.500	0

BUDGET TOTAL (en EURO)				TOTAL (EURO)	mode d'exéc.	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
A	04	3	Renforcer la capacité de planification et de gestion de la DG EP du MENRS (inspection, supervision des CEM) (consultance nationale)	19.950	cogest		6.650	0	13.300	0
A	04	4	Conseiller à la création du Centre de développement des compétences professionnelles CDCP (voyages d'études à l'extérieur, consultations, frais de formation)	101.500	cogest		0	75.000	26.500	0
A	04	5	Introduire dans les CEM un modèle de gestion autonome (frais de mission, expertises nationales)	22.000	cogest		10.000	10.000	2.000	0
<b>Y Réserve budgétaire</b>				<b>60.600</b>		<b>1,2%</b>	<b>0</b>	<b>10.000</b>	<b>30.600</b>	<b>20.000</b>
<i>Y 01 Réserve budgétaire</i>				<i>60.600</i>			<i>0</i>	<i>10.000</i>	<i>30.600</i>	<i>20.000</i>
Y	01	01	Réserve budgétaire COGESTION	35.600	cogest			10.000	15.600	10.000
Y	01	02	Réserve budgétaire REGIE	25.000	regie		0	0	15.000	10.000
<b>Z Moyens généraux</b>				<b>1.206.595</b>		<b>24,1%</b>	<b>394.962</b>	<b>292.767</b>	<b>231.767</b>	<b>287.099</b>
Z	01		<i>Frais de personnel</i>	<i>781.400</i>		<i>15,6%</i>	<i>201.600</i>	<i>196.600</i>	<i>191.600</i>	<i>191.600</i>
Z	01	01	Assistance technique internationale - délégué à la cogestion	600.000	régie		150.000	150.000	150.000	150.000
Z	01	02	Expert national - pédagogue	40.000	régie		10.000	10.000	10.000	10.000
Z	01	03	Expert national - construction et équipement	15.000	régie		10.000	5.000	0	0
Z	01	04	Responsable Administratif et Financier	40.000	régie		10.000	10.000	10.000	10.000
Z	01	05	Secrétaire	20.000	régie		5.000	5.000	5.000	5.000
Z	01	06	Chauffeurs (2)	32.000	régie		8.000	8.000	8.000	8.000
Z	01	07	Aide administratif et financier	20.000	régie		5.000	5.000	5.000	5.000
Z	01	08	Directeur de l'intervention	14.400	régie		3.600	3.600	3.600	3.600
Z	02		<i>Investissements</i>	<i>181.000</i>		<i>3,6%</i>	<i>160.000</i>	<i>7.000</i>	<i>7.000</i>	<i>7.000</i>
Z	02	01	Véhicules (3)	90.000	régie		90.000	0	0	0
Z	02	02	Fournitures et équipement bureau (mobilier, coffre fort, téléphones + central, autres matériel de bureau)	60.000	cogest		42.000	6.000	6.000	6.000
Z	02	03	Équipement IT (PC, réseau, software, photocopieuses, imprimantes, scanner, fax)	31.000	cogest		28.000	1.000	1.000	1.000
Z	03		<i>Frais de fonctionnement</i>	<i>116.195</i>		<i>0</i>	<i>29.362</i>	<i>29.167</i>	<i>29.167</i>	<i>28.499</i>
Z	03	01	Frais de transport (carburant, transport public)	50.000	cogest		12.500	12.500	12.500	12.500
Z	03	02	Télécommunications	20.000	cogest		5.000	5.000	5.000	5.000
Z	03	03	Fournitures de bureau	26.000	cogest		6.667	6.667	6.667	5.999
Z	03	04	Autres frais de fonctionnement	20.195	cogest		5.195	5.000	5.000	5.000
Z	04		<i>Audit et Suivi et Evaluation</i>	<i>128.000</i>		<i>2,6%</i>	<i>4.000</i>	<i>60.000</i>	<i>4.000</i>	<i>60.000</i>
Z	04	01	Mission de suivi CTB	16.000	régie		4.000	4.000	4.000	4.000
Z	04	02	Evaluations (à mi parcours et final)	80.000	régie		0	40.000	0	40.000
Z	04	03	Audit	32.000	régie		0	16.000	0	16.000
<b>TOTAL</b>				<b>5.000.000</b>			<b>1.771.740</b>	<b>1.655.270</b>	<b>1.125.070</b>	<b>447.919</b>

## 4.2 Ressources humaines

### La direction de l'intervention

- Un directeur d'intervention du projet sélectionné et payé par le MENRS (4 ans) ;
- Le projet financera un Assistant Technique international qui assumera la fonction d'un délégué à la cogestion pour toute la durée du projet. (4 ans).

### Les experts de niveau professionnel

- Un deuxième Assistant Technique international sera recruté pour la première année pour mettre en marche tout le travail sur les contenus, surtout pour les résultats 2 et 3 2 et 3 (volets programmes de formation modulaires et formation continue des formateurs et gestionnaires) (1 an). Il formera l'expert national qui prendra la relève et restera dans sa fonction pour les 3 années suivantes ;
- La direction recrutera un expert national pour les domaines de a) adaptation et de formulation des programmes de formation et b) formation des formateurs et gestionnaires (surtout les Résultats 2 et 3) (4 ans) ;
- Un expert national en construction et équipement pour la gestion des appels d'offres pour travaux de construction et fournitures d'équipements, pour une durée de 18 mois.

### Le personnel administratif et financier

- Un(e) responsable administratif et financier du projet de niveau universitaire. Il/elle sera responsable notamment de la gestion administrative et financière de l'intervention ainsi que de la préparation, du suivi et de la gestion des marchés publics conclus dans le cadre du projet. Il/elle travaille sous la responsabilité du Directeur d'intervention et du Delco. Son salaire sera imputé au budget de l'intervention, en régie. Il/elle bénéficiera d'une formation à la gestion des marchés publics selon la législation burundaise et d'une formation à la gestion comptable de la CTB au siège de la représentation CTB à Bujumbura. (4 ans) ;
- Secrétaire (gestionnaire du bureau) (4 ans) ;
- Aide administratif et financier (comptable, tenu de la caisse). (4 ans) ;
- Chauffeur (2) (4 ans).

L'équipe de gestion du projet pourra recourir au conseil **d'une équipe d'orientation et de suivi**, composée d'un expert international et d'un expert national. L'équipe accompagnera le projet durant tout son parcours, à raison de missions de 10-15 jours une ou deux fois par an.

L'équipe d'orientation et de suivi aura les attributions et les responsabilités suivantes :

- Elle fournira aux actrices et acteurs du projet un conseil professionnel dans les domaines de la formation et de l'insertion dans le marché de l'emploi adapté aux besoins et aux requêtes du projet ;
- Elle fournira au projet de la documentation quant au processus de transition entre éducation, formation et emploi / auto emploi, manuels de formation, logiciels etc. sur des domaines de gestion, pédagogiques et technologiques ;
- Elle mettra le projet en contact avec des institutions à l'étranger possédant une expertise valable et intéressante pour les centres de formation et les groupes cibles ;
- Elle assurera une continuité pour la durée du projet.

Les deux experts serviront comme modérateurs / modératrices du processus d'apprentissage des acteurs / actrices du projet. Ils / elles participeront et contribueront activement aux séminaires et

conférences où les expériences du projet et d'autres actions dans le domaine éducation-formation-emploi seront présentées et discutées.

Le budget inclut une enveloppe destinée à la réalisation de **missions d'appui dans des domaines spécifiques** dont les priorités seront déterminées au cours de l'exécution du projet.

Les Termes de Références des ressources humaines se trouvent en annexe.

### **4.3 Ressources matérielles**

Le projet fournira les travaux, équipements et documents suivants :

- Réhabilitation et construction de bâtiments et infrastructures pour les 4 CEM de Cibitoke, Kirundo, Muyinga et Nyanza-Lac et le CFPP de Kirundo Les 4 CEM seront dotés de : (1) un centre de documentation + accès Internet (avenir), (2) ateliers (3 – 5 filières par CEM), (3) cuisines et cantines, installation sanitaire, clôtures, adductions d'eaux, évacuations d'eaux usées, connexions au réseau d'électricité, système de collecte des eaux pluviales et entreposage en citerne. Il faut peut être aussi mentionner que certains CEM sont en bon état en matière d'infrastructure ;
- Réhabilitation d'un pavillon existant et construction d'un bâtiment de bureaux pour la DGEP à Bujumbura ;
- Construction d'un bâtiment de bureaux et salles de réunion pour le CDCP à Bujumbura.

Le projet fournira les équipement et matières d'œuvre suivants :

- Equipement des 4 CEM de Cibitoke, Kirundo, Muyinga et Nyanza-Lac et du CFPP de Kirundo appuyés par le projet. Le choix se fera dans l'optique d'une dotation relativement diversifiée pour couvrir un grand nombre de sous filières, mais à un niveau technologique modeste et adapté aux conditions environnantes. On donnera la préférence aux équipements manuels et solides à dépens des équipements high-tech. Le niveau de mécanisation devrait permettre l'entretien par l'équipe de gestionnaires et formateurs sur place et la réparation par des entreprises et artisans locaux. Les Centres seront équipés de groupes électrogènes pour la génération de courant électrique en cas de rupture ;
- Le projet fournira la matière d'œuvre pour les filières techniques ;
- Equipement des bureaux de la DGEP et des bureaux et salles de réunions du CDCP.

## 5 MODALITÉS D'EXÉCUTION

### 5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

Le cadre légal de l'intervention sera fixé par la *Convention spécifique* à signer entre la République de Burundi et le Royaume de Belgique.

En application de la Convention Générale, l'intervention sera (à l'exception des lignes mentionnées en régie dans le budget) exécutée selon les principes de la cogestion: le Burundi est maître d'ouvrage de l'intervention, tandis que la Belgique apporte un soutien technique et financier.

La partie burundaise désigne le Ministère des Relations Extérieures en qualité d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses du projet. Elle peut désigner un ordonnateur délégué.

Pour la partie burundaise, le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique a la responsabilité de mettre en œuvre le projet. C'est à la *Direction générale de l'enseignement professionnel (DGEP)* au sein de ce Ministère de veiller sur la bonne exécution technique du projet. A cet effet, il désigne, en concertation avec la CTB, un Directeur d'Intervention (DI). Ce dernier porte, pour la partie burundaise, la responsabilité de l'exécution de l'intervention et la réalisation des résultats intermédiaires en vue d'atteindre l'objectif spécifique. Le DI assure la direction, supervision, et le contrôle direct et permanent de l'exécution des prestations pour le compte de la partie burundaise. Il dirigera l'équipe de gestion et agira sous la responsabilité directe de la Direction générale de l'enseignement professionnel (DGEP).

Pour la partie belge, la *Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD)* est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge à l'intervention. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et le suivi du programme à la *Coopération Technique Belge (CTB)*. A ce titre, la CTB, à travers son Représentant Résident à Bujumbura assume le rôle de *co-ordonnateur* chargé d'approuver les dépenses. La CTB désigne un *Délégué à la Cogestion (Delco)* qui assure le conseil, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution des prestations pour le compte de la partie belge. Il sera agréé par la partie burundaise (Ministère des Relations Extérieures). Le Delco est responsable, pour la partie belge, de la réalisation des résultats intermédiaires en appui au Directeur de l'intervention. Son profil est décrit dans les TdR figurant en annexe. Sa rémunération est prise en charge sur le budget en régie.

### 5.2 Structures d'exécution et de suivi du projet

#### 5.2.1 L'équipe de gestion du projet

L'équipe de gestion du projet assure la gestion, la coordination et le suivi du projet au niveau technique, financier et administratif au jour le jour. Elle sera ancrée au sein de la *Direction générale de l'enseignement professionnel* du MENRS et sera placée sous la responsabilité directe de la *Directrice générale de l'enseignement professionnel*.

#### La direction de l'intervention

La direction du projet est constituée du *directeur de l'intervention (DI)* nommé par le MENRS et du *délégué à la cogestion (DELCO)*. La direction du projet est responsable de la production des résultats intermédiaires du projet en vue d'atteindre son objectif spécifique. A ce titre, ils assurent conjointement la responsabilité technique, administrative et financière du projet. Ils viseront chaque document officiel se rapportant à l'exécution de celle-ci, notamment les documents ayant

trait aux procédures de marchés publics. Ils viseront « pour service rendu » ou « pour réception conforme » l'ensemble des factures, décomptes ou pièces justificatives des dépenses. Les deux prendront ensemble toutes les décisions concernant le projet.

La Direction de l'intervention aura, plus particulièrement, les attributions suivantes :

- Ils planifient ensemble les activités et les dépenses du projet, ainsi que tout rapportage (à la CTB, à la SMCL, à l'ambassade) ;
- Ils sont responsables pour toute décision technique concernant l'intervention ;
- Ils visent conjointement chaque document officiel se rapportant à l'exécution de celui-ci, notamment ceux ayant trait aux procédures de marchés publics ;
- Ils ont accès à tout document administratif, financier ou technique concernant les apports, tant burundais que belges ;
- Ils sont conviés à participer à toute réunion relative à l'exécution du projet et organisée par les structures de tutelle afin d'émettre un avis quant aux sujets traités ;
- Ils assurent le secrétariat de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) ;
- Ils effectuent l'étude de tout problème de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la convention spécifique ou du DTF qui se poserait pour le bon déroulement du projet avant de le soumettre à la Structure Mixte de Concertation Locale pour prise de décision si besoin.

La Direction de l'intervention se conforme aux modalités d'exécution administratives et financières définies par la CTB, dans les limites des prérogatives de celle-ci.

En dehors des responsabilités sus décrites, l'équipe de direction de l'intervention composée par le *Directeur d'intervention* et le *Délégué à la cogestion*, veillera à créer un climat propice à un travail d'équipe pluridisciplinaire entre les formateurs et les structures appuyées.

## **5.2.2 La Structure mixte de concertation locale (SMCL)**

Pour permettre le suivi et le contrôle du projet, une Structure Mixte de Concertation Locale est mise en place. Il s'agit d'un organe paritaire devant approuver le bilan des activités réalisées en fonction des résultats intermédiaires du cadre logique ainsi qu'en fonction du planning des activités programmées. Son rôle, sa composition et son fonctionnement sont repris ci-dessous.

La SMCL est composée de :

- Du représentant du Ministère des Relations extérieures, président de la SMCL et ordonnateur du projet ;
- Du représentant du Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique ;
- Du Directeur général ou de la Directrice générale de l'enseignement professionnel ;
- Du Représentant Résident de la CTB, coordonnateur du projet ;
- Du représentant du Vice Ministère chargé de la Planification ;
- Du représentant du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Coopération au développement ;
- Du représentant du Ministère de la Fonction Publique ;
- Du représentant de l'Association pour l'Education et la Formation à l'Etranger<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> L'APEFE octroie un appui important au même sous-secteur de l'enseignement professionnel par le biais de la même DG EP. Cet appui pourra être intégré au projet CTB ultérieurement, suivant l'exemple du projet AESTP.

Ou leurs délégués respectifs.

La SMCL peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert, toute personne qui apporte une contribution à l'intervention.

La direction de l'intervention assure le secrétariat.

Les compétences et attributions de la SMCL sont les suivantes :

- Mettre en place les structures d'exécution du projet ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les Parties ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du projet ;
- S'approprier les plans d'activités du projet ;
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles des résultats intermédiaires, tout en respectant l'objectif spécifique et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Approuver les modifications budgétaires importantes au niveau des résultats. Une modification importante est définie comme un dépassement de 15 % par rapport au budget prévu pour un résultat donné ou quand le dépassement budgétaire mettrait en cause la réalisation d'un autre résultat. Des ajustements budgétaires au niveau des activités à l'intérieur d'un seul résultat sont une décision des responsables de l'intervention qui informeront la SMCL lors d'un rapportage semestriel ordinaire ;
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux Parties signataires de la convention ;
- Résoudre tout problème de gestion des ressources humaines, évaluer conjointement la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition du projet et prendre toutes les mesures d'encouragement ou de correction nécessaire ;
- Résoudre, pour le bon déroulement du projet, tout problème de gestion qui se poserait, relatif aux ressources financières ou matérielles, ou à l'interprétation du DTF ;
- Initier aux moments opportuns des missions d'évaluation technique ou d'audit financier ;
- Approuver le rapport final et clôturer le projet.

Mode de fonctionnement de la SMCL :

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la convention spécifique ;
- La SMCL se réunit sur invitation de son président ordinairement chaque semestre ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre ;
- La SMCL se réunit pour la première fois au plus tard trois mois après la signature de la convention spécifique ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres ;
- La SMCL tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités du projet afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture du projet ;
- La SMCL tient également une réunion avant la fin de validité de la convention spécifique afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

Toutes les décisions sont prises en concertation et selon la règle du consensus.

## **5.3 Modalités de gestion**

### **5.3.1 Gestion en cogestion**

Les prestations de la Coopération belgo-burundaise sont essentiellement exécutées en co-gestion. Cette approche, concrétisant le principe de partenariat basé sur l'égalité, est fondée sur la responsabilité partagée et sur la gestion conjointe des opérations. Le Burundi est le maître d'œuvre de la prestation de coopération cofinancée par la Belgique.

Le MENRS, désigné comme entité administrative responsable de la réalisation de la prestation de coopération, a la charge de tout mettre en œuvre pour la réussite de celle-ci.

La Coopération Technique Belge (CTB) est chargée par la partie belge de la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et le suivi du projet.

L'ordonnateur et le Co-ordonnateur géreront conjointement en respect du principe de double signature, les comptes bancaires ouverts au nom de la prestation de coopération.

### **5.3.2 Gestion en Régie**

Certaines lignes budgétaires seront gérées selon le principe de régie. La CTB assume l'entière responsabilité financière et technique de l'exécution des lignes budgétaires en régie, pour lesquelles les procédures diffèrent de celles de la cogestion. Il s'agit des missions de suivi, d'évaluation, d'audit financier, des salaires internationaux et des frais afférant au conseiller technique de niveau international. Pour les dépenses locales en régie, un compte sera ouvert avec double signature au sein de la CTB.

## **5.4 Responsabilités financières**

### **5.4.1 Mise à disposition et gestion des fonds cogérés**

Les fonds de la prestation de coopération gérés en co-gestion sont mis à la disposition du Burundi et gérés conformément aux modalités suivantes.

### **5.4.2 Responsables de la gestion financière**

La partie burundaise désigne le Ministère des Relations Extérieures en qualité d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses de l'intervention. Elle peut désigner un ordonnateur délégué. Le MENRS a quant à lui la responsabilité de mettre en œuvre l'intervention.

Pour la partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge au projet. Elle confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et le suivi du projet à la Coopération Technique Belge (CTB). Le Représentant Résident de la CTB à Bujumbura assume le rôle de coordonnateur. Il est notamment chargé, pour le compte de la Belgique, des fonctions de liquidation et d'ordonnancement des dépenses imputables sur les financements belges. Il pourra si nécessaire désigner un coordonnateur délégué sous sa responsabilité.

### 5.4.3 Comptes et pouvoirs de signature

L'*ordonnateur* et le *coordonnateur* ouvriront au nom du projet un compte principal en euros auprès de la Banque de la République du Burundi (BRB). Le compte principal est actionné sous la double signature de l'*ordonnateur* et du *coordonnateur* du projet ou de leurs délégués sur présentation des ordres de paiement. Ce compte est utilisé pour réception des fonds de la CTB, pour alimenter le compte opérationnel et peut aussi être utilisé pour le paiement des factures importantes.

A l'initiative de la CTB, le projet ouvrira en outre un compte opérationnel en euros ou en francs burundais auprès d'une banque commerciale, ainsi éventuellement qu'une caisse pour couvrir les dépenses locales. Le compte opérationnel est actionné sous la double signature du Directeur d'Intervention et du Délégué à la Cogestion. Ensemble, leur mandat s'élève à 12.500 euros. En cas d'absence du Delco, le co-ordonnateur peut signer à sa place ; en cas d'absence prolongée du Directeur d'Intervention, le fonctionnaire désigné pour assurer son interim peut signer à sa place à condition que sa signature ait été déposée auprès de la banque par la CTB.

Ce compte opérationnel peut également être actionné sous la double signature du Directeur d'intervention et du Coordonnateur, ou du Delco et de l'ordonnateur. Leur pouvoir de signature s'élève alors à 67.000 euros.

Dans tous les cas, une double signature est nécessaire pour ordonnancer des dépenses en cogestion :

<b>Signature 1</b>	<b>Signature 2</b>	<b>Limite</b>
Directeur	Delco	12.500 euros
Directeur	Co-ordonnateur /délégué	67.000 euros
Ordonnateur /délégué	Delco	67.000 euros
Ordonnateur	Co-ordonnateur	La limite dépend des procédures internes auprès des institutions respectives.

Les transferts sur le compte opérationnel seront réalisés par l'ordonnateur et le coordonnateur.

### 5.4.4 Transferts de fonds et décaissements

Dès la notification de la Convention de Mise en Oeuvre entre l'Etat belge et la CTB, un appel de fonds (cash call) par mode de financement peut être introduit auprès de la Représentation de la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois. Pour la partie cogérée, l'appel de fonds doit être signé par l'ordonnateur.

Par la suite, la Direction du projet introduira ses appels de fonds auprès de la Représentation trimestriellement. Ces demandes de fonds seront générées à l'aide du logiciel comptable d'utilisation dans l'ensemble des projets cogérés par la CTB. Sauf exception, elles s'appuient sur la comptabilité du trimestre précédent, la trésorerie du projet et la programmation financière établie chaque trimestre par la Direction du projet.

Elles portent sur les besoins du trimestre en cours et du trimestre suivant augmentés d'une réserve de trésorerie. A la réception des demandes, les fonds sont versés sur le compte principal du projet par la CTB. Dans tous les cas, le montant de l'appel de fonds ne peut être supérieur au solde du projet. En cas d'urgence, l'intervention peut introduire un appel de fonds avancé en justifiant le besoin.

Les décaissements de l'intervention pourront intervenir de trois façons :

- La rémunération de l'assistance technique internationale de court ou long terme et les dépenses afférentes au suivi, aux évaluations, aux consultations et aux audits du projet seront effectuées par la CTB en régie ;
- Le paiement des investissements importants ainsi que certains achats nécessaires réalisés essentiellement lors de la phase de démarrage du projet selon éventuellement des procédures d'appel d'offre qui seront directement effectuées par l'Ordonnateur et le Coordonnateur du projet ;
- Les fonds pour les honoraires et primes du personnel, les frais de fonctionnement, les opérations de formation et actions engagées par la Direction du projet qui seront cogérés par le Directeur d'intervention et le Délégué à la Cogestion.

#### **5.4.5 Intérêts**

Les intérêts que génèrent les ressources du projet s'ajoutent au budget total de celui-ci et sont comptabilisés comme ressources. Ils peuvent être utilisés pour l'exécution des activités de la même façon que les autres ressources financières.

#### **5.4.6 Décompte final**

Le décompte final du projet est vérifié par les Ordonnateurs ou par leurs délégués respectifs. Les montants gérés en régie et non utilisés à la fin du projet, ainsi que le reliquat de la contribution financière non versé sur les comptes cogérés tomberont en annulation à la fin du projet.

#### **5.4.7 Passation des marchés publics**

L'attribution des contrats et l'adjudication des marchés publics de fournitures, travaux et services imputables à des lignes en cogestion se font en conformité avec la législation burundaise. Toutefois, tous les documents relatifs au marché feront référence à la source belgo-burundaise de financement. En outre, le Représentant Résident de la CTB, Co-Ordonnateur, ou son délégué participe au dépouillement et à l'analyse des offres. Les responsables de l'intervention transmettent à l'ordonnateur et au co-ordonnateur du projet un rapport détaillé sur le dépouillement des offres, accompagné d'une proposition motivée du choix de l'adjudicataire. La CTB peut fixer des seuils de publication et de non-objection en vertu de ses règles de gestion interne et des mandats et afin de respecter les normes internationales régissant la coopération internationale.

Les marchés supérieurs à 22,500 euros nécessiteront l'approbation préalable de l'Ordonnateur et du Coordonnateur pour :

- Le mode d'attribution du marché (adjudications, appel d'offres ou procédures négociées) ;
- Si ce n'est un appel d'offres général, la liste des entreprises à consulter et les critères de sa constitution ainsi que les coordonnées des entreprises ; quel que soit le mode d'attribution retenu, trois soumissionnaires (au minimum) doivent être préalablement consultés ;
- Les critères d'attribution du marché qui seront utilisés ;
- La proposition d'attribution du marché.

#### **5.4.8 Fonds gérés en régie**

La CTB assume l'entière responsabilité financière et technique de l'exécution des lignes budgétaires en régie, pour lesquelles les procédures diffèrent de celles de la co-gestion. Il s'agit des missions de suivi, d'évaluation, d'audit financier, des salaires internationaux et des frais afférant à l'assistance

technique, y compris l'achat d'un véhicule. Pour les marchés publics en régie, la législation belge est applicable.

## **5.5 Suivi et Evaluation**

### **5.5.1 Rapportage**

La Direction de l'intervention est pleinement responsable du suivi et de la supervision de toutes les activités engagées. Elle est tenue de définir et faire exécuter des Plans Semestriels de travail, de suivre les indicateurs et d'identifier les responsables de chaque activité et les indications budgétaires.

#### **SUIVI ET RAPPORTAGE TECHNIQUE ET ADMINISTRATIF**

En début de chaque année civile, les responsables du projet établiront un rapport de suivi annuel sur l'année civile qui précède, selon les canevas de la CTB, à destination de la SMCL et du bailleur de fonds.

A la moitié de l'année, la Direction de l'intervention réalisera un rapport d'exécution semestriel selon le format CTB, qui sera présenté à la SMCL après avoir été déposé au moins 15 jours avant la réunion ordinaire de la SMCL.

Des missions d'appui/suivi technique peuvent également être organisées par la CTB (CTB Bujumbura et CTB Bruxelles) afin d'appuyer la Direction de l'intervention dans l'exécution des activités.

#### **SUIVI ET RAPPORTAGE COMPTABLE ET FINANCIER**

Chaque mois, le projet produira un rapport comptable du mois précédent accompagné des pièces justificatives avec les outils et selon les procédures de la CTB. Ce rapport sera visé par la direction de l'intervention et doit être signée pour accord par le coordonnateur et ordonnateur. Les dépenses du projet doivent être signées « pour réception conforme » par le Directeur de l'Intervention et le Délégué à la Cogestion. La comptabilité qui est envoyée à la représentation de la CTB consiste en un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

Pour chaque réunion de la SMCL, la direction de l'intervention introduira un rapportage financier (suivi et planification budgétaire).

Un appui peut être donné par la CTB (CTB Bujumbura et CTB Bruxelles) aux responsables de l'intervention dans la gestion financière des activités.

#### **PROGRAMMATION FINANCIÈRE**

La direction de l'intervention projet doit élaborer trimestriellement une programmation financière pour les trimestres et années suivantes. La programmation financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être approuvée par la Représentation locale de la CTB.

### **5.5.2 Gestion du budget**

Le budget total et le budget par mode d'exécution ne peuvent pas être dépassés. Au cas où une augmentation budgétaire serait nécessaire une demande motivée d'augmentation doit être

introduite par la partie burundaise auprès de l'Etat belge après que celle-ci ait reçue l'accord de la SMCL. Si la Belgique accepte la demande, il est procédé à un Echange de lettres entre les deux parties.

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement de budget doit être approuvé par la SMCL sur base d'une proposition élaborée par la direction du projet.

Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire) ;
- Réallocation des montants entre lignes budgétaires ;
- Réallocation des moyens entre modes de financement ;
- Utilisation de la réserve budgétaire.

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour des activités de projet et après accord de la SMCL. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement du budget.

Les engagements doivent être approuvés par les deux parties tout en respectant les mandats (voir pouvoir de signature). La direction du projet doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

### **5.5.3 Rapportage à la clôture du projet**

En fin de projet, la direction de l'intervention établira un rapport final, selon canevas de la CTB, qui devra être approuvé par la SMCL. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que décharge des responsables du projet, PV de transmission des immobilisés et des archives, ou autres documents pertinents.

### **5.5.4 Evaluations**

Le projet a une durée de 4 ans et il fera l'objet d'une évaluation externe à mi-parcours et d'une deuxième évaluation externe avant la fin du projet. L'évaluation à mi-parcours permettra de prendre les leçons de son exécution au courant de son démarrage jusqu'à l'atteinte de sa vitesse de croisière et elle permettra, le cas échéant, de réorienter son parcours pour la seconde moitié de la période d'exécution.

Une évaluation externe finale est prévue 6 mois avant la fin du projet. Le but de cette évaluation consistera à juger de la pertinence de la prestation en liaison avec ses objectifs, du degré d'atteinte des résultats et des suites à donner pour assurer la durabilité des acquis.

Notons aussi que cette évaluation finale, prévue dans le budget du projet, peut être accompagnée d'une évaluation externe mandatée par le Ministère belge en charge de la Coopération internationale sur un budget séparé.

Chacune des Parties peut à tout moment, moyennant information préalable de l'autre, procéder conjointement ou séparément à un contrôle (audit) ou à une évaluation des objectifs et des différents aspects de l'exécution du projet à condition de prendre en charge les incidences

financières de cette évaluation. Le cas échéant, chaque partie communique à l'autre, les conclusions de ses contrôles et évaluations.

### **5.5.5 Audit**

#### **AUDIT PROJET**

Le projet doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur :

- La vérification que les comptes du projet reflètent la réalité ;
- Le contrôle de l'existence et le respect des procédures.

La SMCL peut demander des audits supplémentaires si elle les juge nécessaires.

La SMCL charge le représentant résident de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) indépendante.

Le rapport d'audit sera présenté à la SMCL. Si nécessaire la direction doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

#### **AUDIT CTB**

Chaque année les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

## **5.6 Mécanismes d'approbation des adaptations au DTF**

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention Spécifique, et des budgets définis dans la Convention Spécifique, pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les Parties, l'entité burundaise responsable pour l'exécution de l'intervention et la CTB peuvent conjointement adapter le DTF, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement de l'appui.

A travers la CTB Burundi, les responsables du projet informent la DGCD au Burundi et DGCD-Bruxelles (via la CTB-Bruxelles) des modifications suivantes apportées à l'intervention :

- Les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie burundaise ;
- Les résultats, y compris leurs budgets respectifs (voir plus haut pour les détails) ;
- Les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la structure mixte de concertation locale ;
- Le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF ;
- Les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique ;
- Les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties. Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

Toutes les modifications au DTF initial, énumérées ci-dessus, doivent être approuvées par la SMCL. Les autres changements peuvent être implémentés par la direction d'intervention. Ces modifications seront reprises dans les rapports d'exécution de l'intervention.

## **5.7 Clôture de la prestation**

La Direction du projet produira un rapport final qui sera rédigé conjointement avec l'institution de suivi et qui sera soumis pour approbation à la SMCL.

### **5.7.1 Bilan Financier**

Six mois avant la fin du projet un bilan financier sera élaboré par la direction du projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté à la SMCL de clôture doit d'abord être vérifié par la CTB.

### **5.7.2 Soldes**

Les montants gérés en régie et non utilisés à la fin du projet, ainsi que le reliquat de la contribution financière non versé sur les comptes cogérés tomberont en annulation à la fin du projet. Le solde disponible sur les comptes bancaires cogérés sera réalloué d'un commun accord.

### **5.7.3 Dépenses après Convention**

Après la fin de la Convention Spécifique, il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et qui sont actés dans le PV de la SMCL.

## **6 THÈMES TRANSVERSAUX**

### **6.1 Environnement**

Le Burundi possède un environnement naturel extrêmement fragile, dû à l'érosion des terres dans beaucoup de régions, qui est la conséquence de la déforestation et de l'utilisation de presque toutes les terres disponibles.

Au niveau des constructions scolaires, plusieurs questions se posent pour les responsables de la mise en œuvre de l'intervention : quels seront les matériaux et produits utilisés (promotion de matériaux locaux autant que possible, vérification de la qualité écologique des matériaux utilisés, tels que ciments, peintures, vernis...). Le projet favorisera l'utilisation de blocs adobes produits à partir de déchets naturels pour la construction d'une partie des bâtiments, entre autres les ateliers (en particulier les 4 CEM à l'intérieur du pays). Il encouragera également la réduction du recours aux briques de terre cuite dont la production requiert de la chaleur en grande quantité.

En ce qui concerne le renforcement des capacités, les questions environnementales devront être abordées dans l'élaboration de la stratégie nationale en matière de formation professionnelle, dans les programmes de formation des enseignants et inspecteurs et dans les programmes scolaires. L'intervention devra se situer dans une perspective globale, apportant sa contribution à l'atteinte des objectifs du millénaire, et être conçue suivant les principes du développement durable.

Il sera donc important de vérifier dans les documents définissant les politiques en matières d'éducation et de lutte contre la pauvreté au Burundi, comment la question de l'environnement et du développement durable sont abordées, et de faire écho à ces recommandations pendant la conception de la politique éducative en matière de formation professionnelle.

En outre, l'aspect environnemental sera inclus dans tous les modules de formation, et des unités spécifiques seront intégrées dans toutes les filières.

### **6.2 Genre**

Ce projet soutient la politique nationale visant l'amélioration de l'accès à l'éducation et à la formation. Un des cinq objectifs définis dans une Lettre de Politique Educative adoptée en décembre 2006 par le Gouvernement burundais est de rendre l'enseignement équitable. L'équité d'opportunités entre les filles et les garçons (égalité genre) est ainsi recherchée.

Les filles sont en général sous-représentées dans l'enseignement technique et la formation professionnelle. Cela s'explique en partie parce que les filles et leurs parents considèrent beaucoup de filières comme typiquement masculines, telles que la mécanique générale, l'automobile et les métiers du bâtiment, même si certaines filles et femmes travaillent comme maçonnes. La filière de couture / confection est quant à elle typiquement féminine, mais a la réputation de retenir les filles à la maison et de nuire à leur épanouissement.

Une bonne approche d'égalité de chances entre filles et garçons vise un équilibre dans l'intégration des métiers plutôt féminins et des métiers plutôt masculins. Le projet a l'ambition d'ouvrir la voie vers une diversification des filières, dont deux sont particulièrement attractives pour les filles : l'agroalimentaire qui inclut l'art culinaire, et l'informatique de bureau.

La participation des filles dans l'enseignement professionnel peut augmenter si les CEM deviennent des acteurs dans la vie économique, sociale et culturelle de leur ville ou village d'implantation. Généralement, les filles sont plus proches de leur école ou centre de formation. Elles connaissent des élèves et apprenants plus jeunes et maintiennent le contact avec leurs formatrices et formateurs, etc.

Il est important que plusieurs femmes se trouvent entre les formateurs et les gestionnaires de chaque CEM. Elles peuvent ainsi jouer un rôle de modèle et un pôle d'identification pour les filles candidates à la formation. Un module « égalité des chances » peut être intégré dans toutes les formations, pour doter les gestionnaires et les formateurs / formatrices d'une sensibilité genre qui leur permettra de mieux analyser les besoins particuliers des filles et des garçons.

Les gestionnaires et surtout les formateurs des filières stigmatisés comme masculines feront des efforts spécifiques pour attirer des filles. La maçonnerie, le carrelage, la peinture et la réparation automobile, l'électricité et l'électronique sont tous des domaines dans lesquels les filles ont un bon potentiel de réussite.

L'amélioration substantielle des conditions sanitaires des CEM sera un élément supplémentaire pour attirer les filles dans les CEM..

Le projet peut également établir des collaborations opérationnelles ainsi que des alliances stratégiques entre le secteur et des associations féminines à différents niveaux. Dans cette optique, des visites d'échange avec d'autres programmes d'Enseignement Professionnel pourront être programmées. Une suggestion : le projet belgo-sénégalais « FORPROFEM » au Sénégal qui cible les jeunes filles en particulier, organisera un séminaire régional pour la capitalisation d'expériences dans l'enseignement professionnel des filles. La participation des responsables du projet pourrait être programmée.

## 6.3 Economie sociale

Les CEM sont prédestinés à jouer un rôle important dans l'économie sociale : ce sont des lieux d'apprentissage collectif et de proximité immédiate pour les habitants des zones urbaines et péri-urbaines des petites villes. Ils peuvent rendre service aux populations de leur environnement direct et leurs personnels peuvent jouer un rôle catalyseur dans la création d'activités génératrices de revenus.

L'implantation de la nouvelle filière *agroalimentaire et art culinaire* permettra d'ouvrir des petites restaurations type « bistro » ou « bache bleue » qui sont un point de rencontre, mais qui génèrent également des revenus. Une attention particulière devra être portée à *qui s'approprie les revenus* et quelle part peut vraiment être considérée comme un « *bénéfice* ». Sur ce point, il y a souvent des conceptions erronées et, après quelque temps, il n'y a plus de fonds de roulement pour faire les achats des produits de consommation. C'est pourquoi, *l'économie sociale* devra aller de pair avec le *plan d'affaires, comptabilité, responsabilité collective*.

## 6.4 Droits de l'Enfant

Concernant la lutte contre l'exploitation des enfants, le Gouvernement burundais a déjà ratifié la convention relative aux droits de l'enfant. D'autre part, une police spéciale a été mise en place pour la protection des droits de mineurs, et des modules de formation sur les droits et les devoirs de la fille sont disponibles dans le secteur de l'éducation. Etant donné que le Bureau international du

travail (BIT) préconise le travail des enfants à partir de 16 ans, la formation professionnelle est prévue au Burundi à partir de 15 ans.

## **6.5 VIH / SIDA**

Le Burundi s'est fixé les objectifs suivants en matière de lutte contre le VIH/SIDA : l'accès universel à la prévention, au traitement, aux soins et au soutien.<sup>14</sup> Dans le milieu de l'enseignement<sup>15</sup>, une Unité sectorielle Lutte contre le SIDA (USLS) a été mise en place et est fonctionnelle avec un plan d'action sectoriel axé sur les 4 activités principales suivantes réalisables dans toutes les structures d'enseignement :

- Intégration de la lutte contre le VIH/SIDA dans les curricula. Pour ce faire, un module a déjà été conçu, spécialement pour le secteur de l'enseignement des métiers ;
- Prévention du VIH/SIDA par des actions de sensibilisation (des séances sont souvent organisées au niveau des écoles et centres de formation par l'unité sectorielle) ;
- Prise en charge des personnes vivant avec le VIH/SIDA, et réduction de son impact ;
- Renforcement des capacités humaines et institutionnelles.

---

<sup>14</sup> Plan stratégique national de lutte contre le SIDA 2007 – 2011. République du Burundi, Octobre 2006

<sup>15</sup> Directives générales en matière de lutte contre le VIH/SIDA dans le secteur de l'enseignement au Burundi, septembre 2005

## 7 ANNEXES

### 7.1 Cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification
<b>Objectif global</b>		
Les compétences des communautés de base sont mises en valeur par une meilleure adaptation de la formation professionnelle et contribuent au développement économique		
<b>Objectif spécifique</b>		
<b>L'employabilité des jeunes issus de l'éducation non formelle est améliorée par une formation professionnelle modulaire adaptée au contexte local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de sortants insérés : 100 par centre x 4 CEM sur 3 ans = 400 (10 par CEM dans la 1ère année, 25 dans la 2ème année et 55 dans la 3ème année)</li> <li>- Nombre d'affaires (auto emploi, micro entreprises etc.) et d'emplois créés</li> <li>- Nombre de modules de formation adaptés et développés</li> <li>- Taux de croissance de l'accès par centre</li> <li>- Baisse du taux d'abandons et du taux de doublants</li> <li>- Gestion transparente de dépenses et revenus</li> <li>- Gestion rationnelle de l'utilisation des espaces de formation et des équipements</li> <li>- Plan d'entretien et de maintenance mis en place et suivi</li> <li>- Outil de suivi des actions de formation et des sortants mis en place et fonctionnel, à trois niveaux : a) chaque CEM, b) coordination provinciale, c) DGEP</li> <li>- Bâtiments, salles et ateliers réaménagés et équipements mis en place, fonctionnels et entretenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de la Cellule d'insertion de chaque CEM</li> <li>- Rapports de rentrée et de fin d'année scolaire (directeur de l'établissement)</li> <li>- Rapports d'exécution du projet</li> <li>- Rapports de la DGEP du MENRS</li> <li>- Répertoires de la chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture</li> <li>- Evaluation à mi-parcours</li> </ul>

**Résultat 1 – Des dispositifs d’orientation et d’accompagnement des apprenants vers l’emploi, l’auto emploi et une activité génératrice de revenus sont expérimentés et opérationnels au niveau de chaque centre (4 CEM).**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité 1.1 : Mener une étude des besoins et potentiels de l’environnement socio-économique de chaque CEM appuyé et actualiser les données chaque année en tenant compte du concept genre</li> <li>- Activité 1.2 : Appliquer et adapter les expériences réussies dans le cadre de l’appui APEFE aux CEM de Kinama et Gihanga pour l’appui aux autres 4 CEM</li> <li>- Activité 1.3 : Prendre la décision sur les filières et modules prioritaires ensemble avec l’administration provinciale et le secteur économique</li> <li>- Activité 1.4 : Etablir des liens avec les unités économiques (entreprises artisanales, producteurs agricoles spécialisés, entreprises de services).</li> <li>- Activité 1.5 : Etablir et faire fonctionner une cellule « orientation-partenariat-insertion » dans chaque CEM</li> <li>- Activité 1.6 : Organiser les apprenants en groupes et associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un pôle d’information, d’orientation et d’insertion existe dans chacun des CEM</li> <li>- La base de données (informations par élève et sortant, par classe, par filière, par niveau, registre des partenaires) est installée, utilisée et mise à jour.</li> <li>- Un outil de suivi des sortants en emploi dépendant, auto emploi, association des sortants et groupes économiques est expérimenté et appliqué.</li> <li>- Nombre de garçons et filles suivis : tous les sortants</li> <li>- Nombre et montants des plans d’affaires ayant reçu un financement, par exemple grâce à l’application d’une ligne de garantie</li> <li>- Nombre de formations en entrepreneuriat et formulation de plans d’affaires réalisées 20 prêts accordés à des garçons et filles sortants grâce à la ligne de garantie, après 18 mois, et 200 après 3 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports mensuels du pôle d’insertion</li> <li>- Rapports de début et de fin d’année scolaire (Directeur de l’établissement)</li> <li>- Documents de statut juridique de création d’association et entreprise</li> <li>- Modules de formation pour les sortants</li> <li>- Evaluation à mi-parcours</li> </ul>
---	---	---

**Résultat 2 – L’offre de formation modulaire des CEM est adaptée continuellement au contexte socio-économique local et facilite l’insertion.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité 2.1 : Constituer une documentation des programmes de formation existants pour les filières retenues</li> <li>- Activité 2.2 : Adapter et compléter les modules existants</li> <li>- Activité 2.3 : (a) Réhabiliter et élargir les 4 CEM a) de Mugerama à Nyanza-lac (Makamba), b) de Karurama (Cibitoke), c) de Muyinga et d) de Kirundo &amp; Réhabiliter un pavillon pour la DGEP du MENRS et construire des bureaux additionnels pour la DGEP du MENRS (c) Construire des bureaux et des salles de réunions pour le nouveau CDCP</li> <li>- Activité 2.4 : (a) Equiper les CEM en fonction des programmes modulaires, des niveaux A4 - A3 et du contexte économique et les approvisionner en consommables<sup>16</sup> (b) Equiper les bureaux dans les bâtiments réhabilités et nouveaux de la DGEP et les bureaux et salles de réunion du CDCP</li> <li>- Activité 2.5 : Organiser et animer le travail dans les résultats 2 et 3 (adaptation des programmes de formation modulaires et formation des formateurs et gestionnaires)</li> <li>- Activité 2.6 : Expérimenter et adapter en cours de formation prenant les CEM de Kinama : et Gihanga comme base d’application</li> <li>- Activité 2.7 : Planter les programmes de formation pratique et les stages</li> <li>- Activité 2.8 : Valider les modules</li> <li>- Activité 2.9 : Elaborer et mettre à disposition du public l’offre de formation de chaque CEM dans les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de modules de formation exécutés: modules techniques (matières générales : calcul professionnel, français technique) et transversales.</li> <li>- Nombre de modules de formation élaborés, adaptés et utilisés dans les filières existantes dans chaque centre</li> <li>- Taux d’augmentation du nombre de participants au cours de formation modulaire, comparé avec la formation classique en trois ans</li> <li>- Mise en place de règles sur la différenciation des groupes cible (minimum 6ème de primaire pour le niveau CEM, minimum 10ème du secondaire pour les CFP)</li> <li>- Partenariats actifs avec les autres CEM appuyés par APEFE et USAID-World-Relief et les centres de formation privés qui travaillent dans les mêmes filières ou dans des domaines similaires mis en place et en opération</li> <li>- x bureaux réhabilités / construits et équipements</li> <li>- x centres de documentation + accès Internet (avenir) mis en place + équipés (1 centre par CEM)</li> <li>- x salles de classes réhabilitées / construites et équipées</li> <li>- x ateliers réhabilités/construits et équipés (3-5 filières / CEM)</li> <li>- x cuisines et cantines construites et équipées</li> <li>- x latrines, clôtures, adductions d’eaux, évacuations d’eaux usées construites, connexions au réseau d’électricité établies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de début et de fin d’année scolaire (Directeur de l’établissement)</li> <li>- Rapports de gestion de la cellule de coordination du projet</li> <li>- Contrôle physique sur place</li> <li>- Règlement ministériel MENRS le cas échéant</li> </ul>
--	---	---

<sup>16</sup> Le MENRS sollicitera la participation croissante des communes et provinces bénéficiaires des CEM dans les frais de consommables.

<p>différentes filières et modules</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité 2.10 : Recruter les candidats à la formation en tenant compte du contexte « genre »</li> <li>- Activité 2.11 : Concevoir et expérimenter la certification des compétences acquises</li> <li>- Activité 2.12 : Favoriser l'esprit d'entreprise et d'innovation dans les CEM</li> </ul>		
--	--	--

**Résultat 3 – Les compétences des formateurs et gestionnaires des CEM sont renforcées et continuellement adaptées aux exigences professionnelles.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité 3.1 : Sélectionner, recruter et former un noyau de formateurs et gestionnaires qui bénéficient d'un programme intensif de formation</li> <li>- Activité 3.2 : Exécuter et superviser le programme de formation intensif de formateurs et gestionnaires</li> <li>- Activité 3.3 : Allouer les professionnels formés à des postes de formateurs et de gestionnaires dans les CEM, de coordinateurs provinciaux d'enseignement professionnel, de coordinateurs dans la cellule préparatoire du CDCP et de professionnels au sein de la DGEP du MENRS</li> <li>- Activité 3.4 : Accompagner les membres du groupe noyau après la période de formation</li> <li>- Activité 3.5 : Renforcer les capacités des formateurs dans des domaines spécifiques (surtout techniques et pratiques)</li> <li>- Activité 3.6 : Constituer un groupe de formateurs et gestionnaires qui sert de réservoir/vivrier pour le CDCP, mais aussi pour des utilisateurs externes comme les entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noyau de 15 – 25 formateurs et directeurs créé et entre 15 et 20 personnes additionnelles engagées au CDCP et aux CEM. Ceux qui quittent ce noyau pour les entreprises, mais collaborent activement de l'extérieur, sont considérés comme faisant encore partie du noyau.</li> <li>- Nombre de sessions de formation tenues (personne-heure, personne-jour)</li> <li>- Nombre et groupes de participants : directeurs de CEM et CFP, comptables matières, formateurs et formatrices (fonctionnaires et contractuels)</li> <li>- Participation propre des participants dans les frais de formation continue et pourcentage</li> <li>- Rythme de progression des élèves accéléré et taux d'insertion augmenté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports du projet</li> <li>- Rapports de la DGEP du MENRS</li> <li>- Rapports de début et de fin d'année scolaire (Directeur du CEM)</li> <li>- Evaluation à mi-parcours</li> </ul>
---	---	---

**Résultat 4 – Les gestionnaires des CEM sont en mesure de gérer les centres d'une manière autonome, le personnel du CDCP produira des programmes et modules de qualité et les personnels de la DGEP géreront le sous-secteur de l'enseignement professionnel dans une vue d'ensemble du grand cadre sectoriel éducation-formation-emploi.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité 4.1 : Mettre en place et faire fonctionner une plate-forme de discussion et de concertation pour le domaine de la formation professionnelle et l'emploi (précurseur d'un Conseil national de la formation professionnelle qui s'inscrit dans l'approche sectorielle en éducation)</li> <li>- Activité 4.2 : Formuler avec les partenaires (secteur économique, Ministères, coopération internationale) un document de stratégie nationale de formation professionnelle et emploi, englobant les 3 sous-secteurs ESTP, EP et FPP</li> <li>- Activité 4.3 : Renforcer la capacité de planification et de gestion de la DGEP du MENRS (inspection, supervision des CEM)</li> <li>- Activité 4.4 : Conseiller à la création du Centre de développement des compétences professionnelles CDCP</li> <li>- Activité 4.5 : Introduire dans les CEM un modèle de gestion autonome</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet d'établissement concerté et mis en place pour chaque centre</li> <li>- Comités de gestion mis en place et opérationnels, incorporant les partenaires des CEM (entreprises, pouvoir publics provinciaux et locaux etc.)</li> <li>- Un système de supervision et gestion standardisé pour le sous-secteur de l'enseignement professionnel (DGEP-CDCP-CEM) est mis en place et fonctionne, en conformité avec le système global pour le secteur éducation-formation.</li> <li>- Plate-forme des partenaires formation-emploi se rencontre régulièrement au sujet de la e stratégie nationale formation-emploi</li> <li>- Les séances d'échange d'expériences donnent lieu à des publications et des débats publics.</li> <li>- Le site Web pour échange d'informations et accès aux statistiques est fonctionnel et exploité par les professionnels du domaine formation-emploi et par les candidats à la formation et aux stages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de rentrée et de fin d'année scolaire (Directeur de CEM)</li> <li>- Rapports de gestion de la cellule de coordination du projet</li> <li>- Texte juridique régissant la gestion autonome des CEM, DFP et du CDCP</li> <li>- Rapports d'exécution de la DGEP du MENRS</li> <li>- Publication au Journal officiel</li> </ul>
---	---	--

## 7.2 Calendrier d'exécution

<b>APPUI À L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL – AEP</b>
<b>Objectif global :</b> Les compétences des communautés de base sont mises en valeur par une meilleure adaptation de la formation professionnelle et contribuent au développement économique
<b>Objectif spécifique :</b> L'employabilité des jeunes issus de l'éducation non formelle est améliorée par une formation professionnelle modulaire adaptée au contexte local

<b>Résultat 1 – Des dispositifs d'orientation et d'accompagnement des apprenants vers l'emploi, l'auto emploi et une activité génératrice de revenus sont expérimentés et opérationnels au niveau de chaque centre (4 CEM)</b>														
Activités pour le Résultat 1	ANNÉE 1				ANNÉE 2				ANNÉE 3				ANNÉE 4	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1+Q2	Q3+Q4
Activité 1.1 : Mener une étude des besoins et potentiels de l'environnement socio-économique de chaque CEM appuyé et actualiser les données chaque année en tenant compte du concept genre														
Activité 1.2 : Appliquer et adapter les expériences réussies dans le cadre de l'appui APEFE aux CEM de Kinama et Gihanga pour l'appui aux autres 4 CEM														
Activité 1.3 : Prendre la décision sur les filières et modules prioritaires ensemble avec l'administration provinciale et le secteur économique														
Activité 1.4 : Etablir des liens avec les unités économiques (entreprises artisanales, producteurs agricoles spécialisés, entreprises de services).														
Activité 1.5 : Etablir et faire fonctionner une cellule « orientation-partenariat-insertion » dans chaque CEM														
Activité 1.6 : Organiser les apprenants en groupes et associations														

<b>Résultat 2 – L’offre de formation modulaire des CEM est adaptée continuellement au contexte socio-économique local et facilite l’insertion</b>														
<b>Activités pour le Résultat 2</b>	<b>ANNÉE 1</b>				<b>ANNÉE 2</b>				<b>ANNÉE 3</b>				<b>ANNÉE 4</b>	
	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1+Q2</b>	<b>Q3+Q4</b>
Activité 2.1 : Constituer une documentation des programmes de formation existants pour les filières retenues														
Activité 2.2 : Adapter et compléter les modules existants														
Activité 2.3 : (a) Réhabiliter et élargir les 4 CEM a) de Mugerama à Nyanza-lac (Makamba), b) de Karurama (Gibitoke), c) de Muyinga et d) de Kirundo & Réhabiliter un pavillon pour la DGEP du MENRS et construire des bureaux additionnels pour la DGEP du MENRS (c) Construire des bureaux et des salles de réunions pour le nouveau CDCP														
Activité 2.4 : (a) Equiper les CEM en fonction des programmes modulaires, des niveaux A4 - A3 et du contexte économique et les approvisionner en consommables <sup>17</sup> (b) Equiper les bureaux dans les bâtiments réhabilités et nouveaux de la DGEP et les bureaux et salles de réunion du CDCP														
Activité 2.5 : Organiser et animer le travail dans les résultats 2 et 3 (adaptation des programmes de formation modulaires et formation des formateurs et gestionnaires)														
Activité 2.6 : Expérimenter et adapter en cours de formation prenant les CEM de Kinama : et Gihanga comme base d’application														
Activité 2.7 : Implanter les programmes de formation pratique et les stages														
Activité 2.8 : Valider les modules														

<sup>17</sup> Le MENRS sollicitera la participation croissante des communes et provinces bénéficiaires des CEM dans les frais de consommables.

Activité 2.9 : Elaborer et mettre à disposition du public l'offre de formation de chaque CEM dans les différentes filières et modules														
Activité 2.10 : Recruter les candidats à la formation en tenant compte du contexte « genre »														
Activité 2.11 : Concevoir et expérimenter la certification des compétences acquises														
Activité 2.12 : Favoriser l'esprit d'entreprise et d'innovation dans les CEM														

<b>Résultat 3 – Les compétences des formateurs et gestionnaires des CEM sont renforcées et continuellement adaptées aux exigences professionnelles</b>														
<b>Activités pour le Résultat 3</b>	<b>ANNÉE 1</b>				<b>ANNÉE 2</b>				<b>ANNÉE 3</b>				<b>ANNÉE 4</b>	
	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1+Q2</b>	<b>Q3+Q4</b>
Activité 3.1 : Sélectionner, recruter et former un noyau de formateurs et gestionnaires qui bénéficient d'un programme intensif de formation														
Activité 3.2 : Exécuter et superviser le programme de formation intensif de formateurs et gestionnaires														
Activité 3.3 : Allouer les professionnels formés à des postes de formateurs et de gestionnaires dans les CEM, de coordinateurs provinciaux d'enseignement professionnel, de coordinateurs dans la cellule préparatoire du CDCP et de professionnels au sein de la DGEP du MENRS														
Activité 3.4 : Accompagner les membres du groupe noyau après la période de formation														
Activité 3.5 : Renforcer les capacités des formateurs dans des domaines spécifiques (surtout techniques et pratiques)														
Activité 3.6 : Constituer un groupe de formateurs et gestionnaires qui sert de réservoir/vivrier pour le CDCP, mais aussi pour des utilisateurs externes comme les entreprises														

**Résultat 4 – Les gestionnaires des CEM sont en mesure de gérer les centres d’une manière autonome, le personnel du CDCP produira des programmes et modules de qualité et les personnels de la DGEP géreront le sous-secteur de l’enseignement professionnel dans une vue d’ensemble du grand cadre sectoriel éducation-formation-emploi.**

Activités pour le Résultat 4	ANNÉE 1				ANNÉE 2				ANNÉE 3				ANNÉE 4	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1+Q2	Q3+Q4
Activité 4.1 : Mettre en place et faire fonctionner une plate-forme de discussion et de concertation pour le domaine de la formation professionnelle et l’emploi (précurseur d’un Conseil national de la formation professionnelle qui s’inscrit dans l’approche sectorielle en éducation)														
Activité 4.2: Formuler avec les partenaires (secteur économique, Ministères, coopération internationale) un document de stratégie nationale de formation professionnelle et emploi, englobant les 3 sous-secteurs ESTP, EP et FPP														
Activité 4.3 : Renforcer la capacité de planification et de gestion de la DGEP du MENRS (inspection, supervision des CEM)														
Activité 4.4 : Conseiller à la création du Centre de développement des compétences professionnelles CDCP														
Activité 4.5 : Introduire dans les CEM un modèle de gestion autonome														

## 7.3 Termes de référence pour le personnel

### 7.3.1 Directeur d'intervention

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français et kirundi (la connaissance de l'Anglais constitue un plus)
Durée :	48 mois
Sélectionné par un jury indépendant sur base des qualifications professionnelles et nommé par le Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique et soumis à l'agrément de la CTB.	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coordonne la mise en œuvre et le suivi des activités et assure la collaboration avec les services partenaires ;</li> <li>- assure le contact avec d'autres projets, notamment ceux qui financent des activités dans les mêmes domaines et/ou les mêmes régions, aux fins d'harmoniser les modes d'intervention ;</li> <li>- rédige les rapports semestriels, annuels ainsi que le rapport final conformément aux indications contenues dans le document du projet ;</li> <li>- rédige les rapports financiers conformément au canevas et périodicités en application à la CTB ;</li> <li>- assure la bonne collaboration avec les responsables du secteur éducation et de l'administration provinciale</li> <li>- supervise et contrôle l'exploitation de la ligne de garantie ;</li> <li>- supervise la gestion des ressources du projet mis à sa disposition ;</li> <li>- participe, avec un appui externe, à la capitalisation des expériences du projet ;</li> <li>- présente à la SMCL l'état d'avancement des activités sur le terrain ;</li> <li>- participe, sans droit de vote, aux réunions de la SMCL dont il assure le secrétariat.</li> </ul>	<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ;</li> <li>- possède une expérience dans le secteur économique ou d'enseignant dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ;</li> <li>- a de bonnes capacités en gestion de projets, en management des ressources humaines, ainsi qu'une bonne connaissance de la problématique de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ;</li> <li>- possède également de bonnes aptitudes communicationnelles ;</li> <li>- possède de préférence une expérience professionnelle dans une entreprise ;</li> <li>- possède de préférence une expérience dans la gestion d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale ;</li> <li>- a des bonnes capacités de présentation et de modération ;</li> <li>- possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits ;</li> <li>- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</li> </ul>

### 7.3.2 Assistant technique international – délégué à la cogestion

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français et anglais
Durée :	48 mois
Recruté par la Coopération Technique Belge avec l'agrément du Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apporte son expertise technique à l'ensemble de la mise en œuvre et du suivi des activités et appuie la collaboration avec les services partenaires ;</li> <li>- assure les échanges et synergies avec d'autres interventions dans le domaine de l'éducation et de la</li> </ul>	<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ;</li> <li>- possède une expérience dans le secteur économique ou d'enseignant dans le</li> </ul>

<p>formation professionnelle et dans celui de l'appui au micro crédit et aux micro et petites entreprises, il veille plus spécifiquement sur l'harmonisation des modes d'intervention ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rédige les rapports semestriels, annuels ainsi que le rapport final conformément aux indications contenues dans le document du projet (en commun avec le coordinateur national, directeur d'intervention) ;</li> <li>- surveille la rédaction des rapports financiers conformément au canevas et périodicités en application à la CTB ;</li> <li>- surveille toutes les procédures d'appels d'offres pour travaux et fournitures d'équipements et la rédaction des dossiers d'appels d'offres ;</li> <li>- assure le respect des règles de protection de l'environnement (choix des filières, construction et équipement) ;</li> <li>- assure la mise en œuvre opportune des actions de formation continue et appuie du point de vue pédagogique et technique l'expert national chargé des volets programmes de formation et formation des formateurs et gestionnaires ;</li> <li>- établit les liens avec les instances d'appui aux micro finances et détermine les règles d'exploitation de la ligne de garantie ;</li> <li>- supervise la gestion des ressources du projet (en commun avec le coordinateur national) ;</li> <li>- participe à la capitalisation des expériences du projet ;</li> <li>- présente à la SMCL (Comité de Pilotage) l'état d'avancement des activités sur le terrain (en commun avec le coordinateur national) ;</li> <li>- participe, sans droit de vote, aux réunions de la SMCL.</li> </ul>	<p>domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a de bonnes capacités en gestion de projets, en management des ressources humaines, ainsi qu'une bonne connaissance de la problématique de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ;</li> <li>- possède également de bonnes aptitudes communicationnelles ;</li> <li>- possède de préférence une expérience professionnelle dans une entreprise ;</li> <li>- possède de préférence une expérience dans la gestion d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale ;</li> <li>- a des bonnes capacités de présentation et de modération</li> <li>- possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits</li> <li>- possède un bon niveau de français et d'anglais oral et écrit ;</li> <li>- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</li> </ul>
---	--

### 7.3.3 Assistant technique international – pédagogue

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français et anglais
Durée :	12 mois

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apporte son expertise technique dans le domaine des résultats 2 « choix des filières et programmes modulaires adaptés aux besoins » et 3 « formation continue des formateurs et gestionnaires » ;</li> <li>- établit le programme de formation continue pour le groupe noyau tel que prévu au Résultat 3 ;</li> <li>- poursuit le choix des filières par CEM et établit le programme de travail ainsi que le chronogramme pour la mise en place et l'expérimentation rapide des programmes modulaires ;</li> <li>- assure les liens et synergies possibles avec les experts APEFE, les deux CEM appuyés par l'APEFE ainsi</li> </ul>	<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ;</li> <li>- possède une expérience dans le secteur économique ou d'enseignant dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ;</li> <li>- a de bonnes capacités en formation de formateurs et en coaching ;</li> <li>- possède également de bonnes aptitudes communicationnelles ;</li> <li>- a des bonnes capacités de présentation et</li> </ul>

<p>que les autres CEM qui bénéficient d'appuis externes ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organise régulièrement des réunions de concertation avec les autres intervenants dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ;</li> <li>- établit un plan d'introduction et d'accompagnement (coaching) pour l'expert national pédagogue chargé des mêmes deux volets et introduit cet expert dans son domaine de travail ;</li> <li>- établit les critères pour la sélection des gestionnaires et formateurs et des autres professionnels qui seront recrutés et formés pour constituer le groupe noyau de formateurs et de gestionnaires ;</li> <li>- participe à la sélection et établit une liste priorisée, en commun avec l'expert national pédagogue.</li> </ul>	<p>de modération ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- possède une bonne capacité de formulation de programmes de formation modulaires et de programmes de formation de formateurs ;</li> <li>- possède un bon niveau de français et d'anglais oral et écrit ;</li> <li>- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</li> </ul>
---	---

### 7.3.4 Expert national en formation modulaire et en formation de formateurs

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français, anglais et kirundi
Durée :	48 mois
Recruté par la Coopération Technique Belge avec l'agrément du Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apporte son expertise technique dans le domaine des volets 2 « choix des filières et programmes modulaires adaptés aux besoins » et 3 « formation continue des formateurs et gestionnaires » ;</li> <li>- établit (en commun avec l'assistant technique international pédagogue) - le programme de formation continue pour le groupe noyau tel que prévu au Résultat 3 ;</li> <li>- suit le choix des filières par CEM et établit le programme de travail ainsi que le chronogramme pour la mise en place et l'expérimentation rapide des programmes modulaires (en commun avec l'assistant technique international pédagogue) ;</li> <li>- assure les liens et synergies possibles avec les experts APEFE, les deux CEM appuyés par l'APEFE ainsi que les autres CEM qui bénéficient d'appuis externes (en commun avec l'assistant technique international pédagogue) ;</li> <li>- organise régulièrement des réunions de concertation avec les autres intervenants dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (en commun avec l'assistant technique international pédagogue) ;</li> <li>- travaille durant la première année sous l'égide de l'assistant technique international pédagogue, mais en agissant en autonomie professionnelle ;</li> <li>- participe à la définition des critères ainsi qu'à la</li> </ul>	<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ;</li> <li>- possède une expérience dans le secteur économique ou d'enseignant dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ;</li> <li>- a une connaissance et une expérience approfondie dans le domaine de la formulation de programmes de formation ;</li> <li>- a de bonnes capacités en formation de formateurs ;</li> <li>- possède également de bonnes aptitudes communicationnelles. ;</li> <li>- a des bonnes capacités de présentation et de modération ;</li> <li>- possède une bonne capacité de formulation de programmes de formation modulaires et de programmes de formation de formateurs ;</li> <li>- possède un bon niveau de français et d'anglais oral et écrit ;</li> <li>- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</li> </ul>

sélection des candidats pour la formation continue.
---

### 7.3.5 Expert national - construction et équipement

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français, anglais et kirundi
Durée :	18 mois
Recruté par la Coopération Technique Belge avec l'agrément du Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il / elle aura les attributions et les responsabilités suivantes :</li> <li>- assurer la gestion financière et comptable du projet pour les volets construction et équipement</li> <li>- assurer la tenue de tous les documents comptables et financiers et fournir à la CTB les documents justificatifs au format requis</li> <li>- assurer le suivi administratif et financier des activités du projet pour les volets construction et équipement ;</li> <li>- participer à la préparation du programme annuel des investissements ainsi que le planning des activités;</li> <li>- superviser du côté administratif et financier l'ensemble des procédures d'appel d'offre, de passation des marchés effectués par l'Unité de gestion du projet ;</li> <li>- assurer toutes les tâches relatives à l'achat et à l'utilisation de l'équipement</li> <li>- assurer le suivi de la logistique du projet ;</li> <li>- superviser l'exploitation de la ligne de crédit ;</li> <li>- préparer, en rapport avec le responsable du projet, la programmation financière, et les cash call nécessaires à la bonne marche du projet ;</li> <li>- contribuer à l'élaboration des rapports d'activités, en appui au responsable du projet.</li> </ul>	<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) en génie civil ;</li> <li>- est habitué de travailler au quotidien avec les outils informatique de la gestion administrative et financière et de comptabilité ;</li> <li>- possède une expérience de gestionnaire administratif et financier de préférence dans le secteur privé ;</li> <li>- aura une expertise confirmée dans la gestion financière de programmes de développement et dans les procédures d'appel d'offre et de passation de marchés publics au Burundi ;</li> <li>- possède de bonnes aptitudes communicationnelles ;</li> <li>- possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits ;</li> <li>- possède un bon niveau de français oral et écrit ;</li> <li>- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</li> </ul>

### 7.3.6 Responsable administratif et financier

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français, anglais et kirundi
Durée :	48 mois
Recruté par la Coopération Technique Belge avec l'agrément du Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p><b>Il / elle</b> aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élaborer les dossiers d'appels d'offres pour travaux de construction et fournitures d'équipements ;</li> <li>- surveiller toutes les procédures d'appels d'offres pour travaux de construction et fournitures</li> </ul>	<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ou un diplôme de technicien supérieur ou de technicien en administration / économie / gestion / comptabilité ;</li> <li>- est habitué de travailler au quotidien avec les</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- d'équipements ;</li> <li>- assurer le respect des règles de protection de l'environnement (choix des filières, construction et équipement) ;</li> <li>- planifier les appels d'offres en concordance avec le plan d'opérations global et annuel et communiquer les incidences financières à la direction du projet ;</li> <li>- assurer la tenue de tous les documents comptables et financiers des travaux et fournitures et fournir, par l'intermédiaire de la direction du projet, à la CTB les documents justificatifs au format requis ;</li> <li>- participer à la confection du programme annuel des investissements ainsi que du planning des activités ;</li> <li>- assurer toutes les tâches relatives à l'achat et à l'utilisation de l'équipement ;</li> <li>- établir des plans de gestion des stocks et d'entretien des bâtiments et équipements pour les CEM et former le personnel des CEM pour ces fonctions ;</li> <li>- contribuer à l'élaboration des rapports d'activités, en appui au responsable du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- outils informatique de la gestion administrative et financière ;</li> <li>- possède une expérience de gestionnaire d'appels d'offres pour travaux de construction et fournitures d'équipements, de préférence dans le secteur privé ;</li> <li>- aura de préférence une expertise confirmée dans la gestion de projets de développement et dans les procédures d'appel d'offre et de passation de marchés publics au Burundi ;</li> <li>- possède de bonnes aptitudes communicationnelles ;</li> <li>- possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits ;</li> <li>- possède un bon niveau de français oral et écrit ;</li> <li>- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</li> </ul>
--	---

### 7.3.7 Aide administratif et financier

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français et kirundi
Durée :	48 mois
Recruté par la direction du projet. Le / la comptable travaillera sous la responsabilité directe du coordinateur national (directeur d'intervention).	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p><b>Il / elle</b> aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assister le directeur d'intervention et l'assistant technique à la cogestion dans le domaine des tâches comptables et financières ;</li> <li>- Assister le directeur d'intervention et l'assistant technique à la cogestion dans la gestion de la caisse de petites dépenses ;</li> <li>- Produire les rapports administratifs et financiers selon les canevas de la Coopération technique belge.</li> </ul>	<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) dans le domaine de la comptabilité – minimum niveau bac+2 ou équivalent) ;</li> <li>- possède une expérience de travail comme secrétaire et comptable dans le domaine de l'administration et des finances dans une entreprise privée ;</li> <li>- une expérience dans un poste similaire dans le cadre d'un projet de coopération internationale sera un atout supplémentaire ;</li> <li>- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</li> </ul>

### 7.3.8 Secrétaire (gestionnaire de bureau)

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français et kirundi
Durée :	48 mois
Recruté par la direction du projet. Le / la gestionnaire travaillera sous la responsabilité directe du	

coordonateur national (directeur de l'intervention).	
<b>Rôles et responsabilités</b>	<b>Profil de qualification</b>
<p><b>Il / elle</b> aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assister le directeur d'intervention et l'assistant technique à la gestion dans la programmation des activités et dans l'échéancier pour toutes les tâches administratives et financières (rapports techniques et financiers, demandes de transfert de fonds etc. ;</li> <li>- recevoir les visiteurs, assume le service téléphone, surveille et organise le personnel d'appui (chauffeurs et plantons) ;</li> <li>- assurer la disponibilité et l'état fonctionnel de tout l'équipement de bureau ainsi que des véhicules.</li> </ul>	<p><b>Il / elle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est diplômé(e) dans le domaine du secrétariat de direction ;</li> <li>- possède une expérience de travail comme chef de bureau dans une entreprise privée ;</li> <li>- une expérience dans un poste similaire dans le cadre d'un projet de coopération internationale sera un atout supplémentaire ;</li> <li>- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</li> </ul>

## 7.4 Termes de référence pour l'équipe externe d'orientation et de suivi

1 expert national et 1 expert international	
Lieu d'affectation :	Bujumbura et intérieur du pays
Langue :	Français, anglais et kirundi
Durée :	90 jours sur 4 ans, 8 missions de courte durée au total

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p><b>Ils / elles</b> auront les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fournir aux actrices et acteurs du projet un conseil professionnel dans les domaines de la formation et de l'insertion dans le marché de l'emploi adapté aux besoins et aux requêtes du projet ;</li> <li>- fournir au projet de la documentation quant au processus de transition entre éducation, formation et emploi / auto emploi, manuels de formation, logiciels etc. sur des domaines de gestion, pédagogiques et technologiques ;</li> <li>- mettre le projet en contact avec des institutions à l'étranger possédant une expertise valable et intéressante pour les centres de formation et les groupes cibles ;</li> <li>- assurer une continuité pour la durée du projet ;</li> <li>- servir de modérateurs / modératrices du processus d'apprentissage des acteurs / actrices du projet.</li> </ul>	<p><b>Ils / elles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sont diplômé(e)s dans le domaine de la technologie – pédagogie – gestion, diplôme universitaire ou équivalent ;</li> <li>- ont obtenu des diplômes et / ou certificats de formation continue dans les domaines de spécialisation gestion-pédagogie-technologie.</li> </ul> <p>L'expert international devrait posséder une trajectoire internationale dans le domaine formation-emploi, avec une expérience spécifique de l'Afrique d'Ouest et centrale.</p> <p>L'expert national doit connaître de près le sous-secteur de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, en tant qu'enseignant, conseiller pédagogique et / ou directrice / directeur d'établissement d'un école technique ou d'un centre de formation et il/elle aura une expérience dans le secteur économique.</p>

## 7.5 Projets dans le domaine de la formation professionnelle

	Partenaire	Nom de projet	Durée	Budget	Institution de tutelle et Agence d'exécution	Commentaires Objectifs et résultats attendus, quantité de bénéficiaires etc., type d'appui, domaine d'appui
1	Banque mondiale	Programme PARSEB	2007-2011	20M\$	MENRS/SEO	Constructions scolaires, Appui à l'enseignement et apprentissages et renforcement des capacités institutionnelles
2	Belgique/CTB, AFD, DFID, Lux-Dev	Fonds commun éducation	2008-2010 En préparation	25 M € Contribution belge 5 M €	MENRS/SEO	Financement des activités du Plan Sectoriel de l'Education et de la Formation
3	Belgique/CTB	Renforcement institutionnel du MENRS	En préparation 3 ans	800.000 €	MENRS	Appui institutionnel surtout en matière de planification de l'éducation
4	Belgique/CTB	Appui à l'enseignement secondaire technique et professionnel AESTP	2005-2010	14,8 M €	MENRS	Réhabilitation/extension/construction/équipement et formation des formateurs de 23 écoles techniques, mais 7 ont été prises comme prioritaires.
5	APEFE	Projet d'appui au Bureau d'études de l'enseignement technique	2005 - 2010	647.300 €	MENRS	Ce projet est maintenant intégré au projet AESTP et les experts APEFE travaillent « en ligne » sous la codirection du projet AESTP. 4 coopérants au début, il en reste 2 experts long-terme. Les périodes de prestation des 2 autres ont été transformés en des appuis court-terme
6	APEFE	Projet d'appui à l'enseignement des métiers (DGEP)	2006 - 2010	471.800 € pour la période 2005-2007	MENRS	3 coopérants (1 en gestion, 1 en technologie et 1 en pédagogie) sont sur place. Ils appuient la DGEP et les 2 CEM de Kinama (Bujumbura) et Gihanga. L'appui inclut la construction du CEM de Gihanga et l'équipement des deux CEM.
7	Coopération bilatérale du gouvernement italien par l'intermédiaire de VIS	Projet d'appui au Centre de formation professionnelle (CFP) Don Bosco de Buterere	2005-2010	pas disponible	MENRS	Construction, équipement, formation des formateurs pour intégrer socio économiquement les jeunes analphabètes et déscolarisés du système d'éducation formel. Nom de l'ONG : VIS Volontariato Internazionale per lo sviluppo
8	KfW-GTZ IS	Appui pour la Réinsertion des Sinistrés (APRS)	2004-2008	1 442 500 €	Ministère de la Solidarité Nationale, des Droits de l'homme et du Genre/ GTZ	2050 jeunes formés dans les provinces de Gitega et Ruyigi à travers 14 centres mis à disposition par les associations locales (ASBL – association sans but lucratif)
9	USAID-World Relief-PADCO	Programme d'Appui à la Réinsertion Socio-économique par l'Enseignement des Métiers (PARSEM)	2007-2008	1 173 857\$	MENRS	8 CEM appuyés dans les 2 provinces de Gitega et Ruyigi : Réhabilitation, équipement, formation des formateurs
10	Coopération italienne par l'intermédiaire d'une ONG	Appui au Lycée technique de Ngozi	Données non disponibles	Données non disponibles	MENRS	Construction et équipement pour donner une formation technique aux sortants de la 10 <sup>ème</sup> année.

## 7.6 Modules de formation existants

### Modules de formation existants élaborés par la Direction de la planification de l'enseignement des métiers (DGEP, MENRS)

Filières	Modules
Couture	Chemise, gilet, jupe, pantalon, robe, retroussons, veston
Menuiserie	Armoire, chaise, fauteuil, fenêtre, ferme de charpente, lit, porte, banc pupitre, table
Soudure	Brouette, huisserie métallique, mobilier (chaise, table, lit), charpente métallique, pot d'échappement et récipient cylindrique, moulin
Electricité	Installation électrique domestique, réparation frigo et congélateur, appareils électroménagers chauffants