



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des affaires étrangères
DFAE
Swiss Cooperation Great Lakes Office
Rwanda, Burundi and DRC



EVALUATION DU PROGRAMME DE LA DDC SUR: PROMOTING MARKET ORIENTED SKILLS TRAINING AND EMPLOYMENT CREATION IN THE GREAT LAKES REGION (PROMOST PHASE III) -
BURUNDI ET RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO (SUD-KIVU)

Rapport final

Août 2022



Sommaire

Sommaire	2
Liste des tableaux, des figures et des annexes	3
Sigles et abréviation	4
Résumé exécutif	6
I. Objectifs, méthodologie et processus d'évaluation	8
1.1. Contexte et objectifs de la mission d'évaluation	8
1.2. Démarche méthodologique de mise en œuvre de la mission	9
II. Présentation du cadre programmatique du programme PROMOST III	12
2.1. Origine et Raison d'être de la mise en œuvre du programme PROMOST	12
2.2. Positionnement du projet dans les interventions de la Suisse	12
2.3. Contexte spécifique au plan national et régional ayant marqué la période de mise en œuvre	14
III. Performance du programme PROMOST III	16
3.1. Analyse de la pertinence du programme	16
3.2. Analyse de l'efficacité du programme	21
3.3. Analyse de l'efficience et de l'impact du programme	28
3.4. Analyse des trajectoires d'Effets/ Impacts de PROMOST III	30
3.5. Analyse de la durabilité	32
3.6. Analyse de la gestion et du pilotage du programme	35
3.7. Analyse de l'exploration de nouvelles filières, possibilité d'inclusion des ex-combattants	37
3.8. Leçons apprises	37
3.9. Analyse des thèmes transversaux (gouvernance, la sensibilité aux conflits, le Leave No One Behind (LNOB) et la réduction de la pauvreté)	40
IV. Recommandations	42
4.1. Recommandations	42
4.2. Proposition de pistes d'orientations pour un nouveau projet	44
Conclusion	46
ANNEXES	47

Liste des tableaux, des figures et des annexes

⇒ Liste des tableaux

Tableau 1: Catégories d'acteurs rencontrés et techniques de collecte.....	11
Tableau 2 : Acteurs rencontrés au niveau des 2 pays	11
Tableau 3 : Synthèse de cohérence de PROMOST III avec les stratégies nationales	16
Tableau 4: Liens des objectifs de PROMOST III avec la situation de l'ETFP au Burundi et au Sud-Kivu en RDC.....	17
Tableau 5: Appréciation du niveau d'efficacité retenue dans le cadre du PROMOST III	21
Tableau 6 : Niveau de réalisation des indicateurs de l'outcome 1.....	22
Tableau 7 : Niveau de réalisation des indicateurs de l'outcome 2	22
Tableau 8 : Niveau de réalisation des indicateurs de l'outcome 1.....	24
Tableau 9: Niveau de réalisation de l'outcome 2.....	25

⇒ Liste des figures

Figure 1: Méthodologie globale de mise en œuvre de la mission d'évaluation.....	10
Figure 2: Opérationnalisation des étapes de déroulement de la mission d'évaluation.....	10
Figure 3 : Chaîne descriptive du PROMOST III	13
Figure 4: Taux d'exécution physique par outcome et par output au Sud Kivu	21
Figure 5: Taux d'exécution physique du programme en RDC	24
Figure 6: Taux d'exécution physique par outcome au Burundi.....	24
Figure 7: Taux d'exécution physique du programme au Burundi.....	26
Figure 8: Taux d'exécution physique global du programme.....	27
Figure 9: Taux d'exécution financière du programme en RDC	28
Figure 10: Efficience globale du programme au Sud Kivu.....	28
Figure 11: Taux d'exécution financier global du programme au Burundi	29
Figure 12: Efficience du programme au Burundi	29
Figure 13: Efficience du programme PROMOST III.....	30

⇒ Liste des annexes

Annexe 1: Point des questions évaluatives à prendre en compte dans le cadre de la mission d'évaluation.....	47
Annexe 2: Chaîne de résultat du PROMOST III	50
Annexe 3 : Niveau d'atteintes des indicateurs du programme par pays.....	51
Annexe 4 : Matrice des forces et faiblesses de l'approche d'intervention du PROMOST III.....	57
Annexe 5: TDR et Outils de collecte de données utilisées	58
Annexe 6: liste de présence des acteurs rencontrées.....	59

Sigles et abréviation

AGR	Activité Génératrice de Revenu
AIDES	Actions et Interventions pour le Développement et l'Encadrement Social
APC	Approche Par Compétence
CDE	Conseillers en Développement Entrepreneurial
CEC-FPI	Cadre d'Echange et de Concertation des acteurs clés du système de la Formation Professionnelle et de l'Insertion
CEM	Centre d'Enseignement des Métiers
CEPGL	Communauté Economique des Pays des Grands Lacs
C4EE	Coaching pour l'Emploi et l'Entrepreneuriat
CFM	Centre de Formation des Métiers
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CHAASA	Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat
CHF	Francs Suisse
CLEC	Cadre Local d'Echange et de Concertation
CMA	Centre des Métiers d'Arts
CO	Conseillers aux Orientations
CONATRAFE	Coopérative Nationale pour la Transformation Agro-Alimentaire pour les Femmes de GATARA
CNCQ	Cadre National de Certification et de Qualification
CRS	Centre de Rattrapages Scolaires
DDC	Direction pour le Développement et la Coopération
DOIP	Dispositif d'Orientation et Insertion Professionnelle
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EAC	Communauté de l'Afrique de l'Est
EDC	Education Development Center
EFP	Enseignement de la Formation Professionnelle
EFPM	Enseignement de la Formation Professionnelle et des Métiers
EFTP	Enseignement et Formation Technique et Professionnelle
EPST	Enseignement Primaire, Secondaire et Technique
FAD	Formation par Apprentissage Dual
FAT	Formation par Apprentissage Tutoré
Fbu	Francs Burundais
FC	Formation Continue
FIP	Formation Initiale Professionnaliste
FPAM	Formation Professionnelle, Art et des Métiers
FPM	Formation Professionnelle et Métiers
FP	Formation Professionnelle
GESI	Genre et Inclusion Social
GPSC	Gestion des Programmes Sensibles aux Conflits
IDH	Indice de Développement Humain
IMF	Institution de Micro-Finance
LNOB	Leave No One Behind
MAF	Maître Artisan Formateur
MINFPM	Ministère National de la Formation Professionnelle et Métiers
MoU	Memorandum of Understanding
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PCDC	Plans Communaux de Développement Communautaire
PFG	Points Focaux Genre
PIB	Produit Intérieur Brut
PND	Plan National de Développement
PNE	Politique Nationale de l'Emploi
PNETEMFP	Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
PRODOC	Document de Projet
PROMOST	Promoting Market Oriented Skills Training and employment creation in the Great Lakes Region
PSDEF	Plan Stratégique de Développement de l'Education et de la Formation
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaire Technique et Financier
RDC	République Démocratique du Congo
RPL	Recognition of Prior Learning
SFD	Structure Financière Décentralisée
SSEF	Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation

UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International
USD	Dollar US
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
VAP	Validation des Acquis Professionnels

Résumé exécutif

Le programme Promoting Market Oriented Skills Training and employment creation in the Great Lakes Region (PROMOST) de la Direction pour le Développement et la Coopération (DDC) vise à aider les Gouvernements du Rwanda, du Burundi et de la République Démocratique du Congo (Province du Sud Kivu) à améliorer pour le bien-être des populations issues des couches défavorisées, l'accès à une formation technique et professionnelle de qualité ainsi que l'insertion dans le milieu professionnel. La phase III du PROMOST s'est fixé comme objectif général de « contribuer à accroître l'offre d'emploi et la génération de revenus pour la population rurale des Grands Lacs en améliorant leur accès à une formation professionnelle de qualité et axée sur le marché du travail ». Elle envisage également de travailler en étroite collaboration avec les acteurs locaux de l'EFTP et de l'emploi comme un moyen efficace et durable d'améliorer l'employabilité des populations vulnérables notamment les jeunes et les femmes. La présente évaluation concerne le Burundi et le Sud Kivu en République Démocratique du Congo (RDC).

L'équipe d'évaluation à qui cette mission est assignée s'est appuyée sur une approche consultative et participative régroupant le cadrage, la préparation des outils de collecte de données, les entrevues avec toutes les parties prenantes du niveau régional basé au Rwanda. Au niveau des deux pays, plusieurs acteurs ont été rencontré notamment les équipes de projet, les acteurs institutionnels à divers niveaux, les équipes de gestion des Centres de formations, les Maîtres artisans, les associations professionnelles, les apprenants (H/F) ainsi que les partenaires techniques et financiers opérant dans le même secteur.

La phase III de PROMOST a été mise en œuvre dans des conditions assez spécifiques marquées par des événements majeurs qui ont déjoué toutes les prévisions de risques contenues dans le Document de Projet (ProDOC) : c'est le cas de la pandémie de COVID-19. De même, la récurrence des instabilités socio-politiques et institutionnelles auxquelles la région des grands lacs reste coutumière a été préjudiciable à la mise en œuvre de certaines activités au niveau des 02 pays concernés par ladite évaluation.

Aux termes des échanges, investigations et observations effectués avec l'ensemble des acteurs de la chaîne d'intervention, la mission d'évaluation dégagé les conclusions ci-après sur chacune des questions évaluatives :

Par rapport à la Pertinence de PROMOST III, on note une cohérence du programme avec les priorités et stratégies nationales des deux pays notamment le Plan National de Développement au Burundi et la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation (SSEF) en RDC. Toutefois, les stratégies en cours dans les deux pays n'ont pas encore réussi le pari de faciliter l'émergence de véritables PME champions agrégateurs utiles pour tirer plus de jeunes lauréats du programme vers le marché de l'emploi. Il devient impérieux de travailler davantage pour le transfert du Dispositif d'Orientation et Insertion Professionnelle (DOIP) aux Plateformes et cadres de concertation (appropriation) et aux différents ministères concernés (institutionnalisation). Le maillon promotion de l'entrepreneuriat nécessite également une ouverture de l'écosystème EFP vers d'autres partenaires actifs dans les appuis conseils à l'entrepreneuriat ainsi que l'éducation financière.

Par rapport à l'efficacité de PROMOST III, l'évaluation relève une performance moyenne dans la mise en œuvre des activités en RDC (taux d'exécution physique des activités : 65 %) et une bonne performance dans la mise en œuvre des activités au Burundi (taux d'exécution physique des activités : 88%). La bonne performance globale de mise en œuvre des activités du PROMOST III (77%) est à imputer au niveau de réalisation des activités du programme au Burundi. Globalement, on déduit une très bonne performance de la réalisation de l'outcome 1 (97%) qui est supérieure à la faible performance globale de l'outcome 2 (56%). Cette bonne performance dans la mise en œuvre des activités du PROMOST III nonobstant des activités encore en cours d'exécution camoufle toutefois les conditions de mise en œuvre du programme caractérisé par une longue période d'interruption liée à la fois à la situation sécuritaire par endroit et à la pandémie du COVID-19 qui a eu pour conséquence le blocage ou décalage de certaines activités dont la réalisation induirait une meilleure performance au niveau des outcomes. L'équipe d'évaluation a constaté toutes les diligences des équipes pays de swisscontact pour afficher ce niveau de performance globale.

Par rapport à l'efficience, la mise en œuvre de PROMOST III dégage un taux d'efficience de 94% pour la RDC et 109 % pour le Burundi. Dans l'allocation des ressources, la phase III du programme dans sa globalité a été d'un bon niveau d'efficience (égal à 100%). On en déduit que le niveau de consommation de l'unité de ressources reste proportionnel à la quantité de livrables prévus. De façon désagrégée, l'outcome 1 affiche un taux d'efficience élevé (105%) comparé à l'outcome 2. Malgré cette efficience globale satisfaisante du programme, il convient de souligner quelques goulots d'étranglement qui ont émaillé cette bonne performance. Il s'agit de la formation dual (FAD) enclenchée par endroit au Sud-Kivu dans un contexte d'inexistence de centres de formation appropriés. L'apprentissage dual suppose l'installation de centres de formation ou d'ateliers avec des équipements appropriés pour les différents métiers concernés par cette formation. Cette condition n'a véritablement pas été prise en compte avant le lancement de ces formations. Les ressources consacrées à ces dernières auraient pu permettre la mise en place de centres beaucoup plus appropriés.

Par rapport aux effets du programme, les statistiques issues des données de suivi évaluation de Swisscontact couplées avec les perceptions des bénéficiaires démontrent que le programme malgré les difficultés est sur une trajectoire d'effet et d'impact raisonnable au regard des difficultés ayant entravé sa mise en œuvre. Les effets sont observés au niveau de la formation des jeunes (Hommes et femmes)

et leur insertion, la création des emplois et l'augmentation de revenu des jeunes au niveau des deux pays mais il y a également eu un renforcement de capacités des parties prenantes. Toutefois, les chantiers d'installation des cadres légaux et réglementaires de l'apprentissage restent inaboutis en termes de changement significatif dans les deux pays malgré les efforts déployés.

Par rapport aux facteurs ayant influencé positivement l'atteinte des résultats on peut noter : i) l'expertise de Swisscontact et des équipes déployées dans le secteur et l'approche Coaching pour l'Emploi et l'Entrepreneuriat (C4EE) ; ii) la disponibilité des Maîtres Artisans Formateurs (MAF) et de quelques centres de formation Professionnelle et des Métiers (CFPM) disponibles à s'inscrire dans la dynamique d'une offre de formation de qualité ; iii) l'adhésion des communautés et l'éveil de conscience communautaire (plateformes, Cadre Local d'Echange et de Concertation (CLEC), etc) sur la question d'orientation professionnelle ; iv) la disponibilité de quelques partenaires stratégiques au Burundi (Enabel, Banque Mondiale) ; au Sud Kivu (Education Development Center (EDC), Actions et Interventions pour le Développement et l'Encadrement Social (AIDES), Louvain Coopération, etc.) ; v) l'évolution des contextes sectoriels et des politiques au regard des besoins et problématiques d'employabilité des jeunes et des femmes.

En revanche les facteurs négatifs ou éléments de risques ci-après ont freiné l'atteinte des résultats : i) la réticence et niveau d'adhésion faible du secteur privé ; ii) le comportement attentiste généralisé à tous les niveaux ; iii) l'instabilité institutionnelle et administrative avec des options contradictoires et des coups d'arrêt au processus ; iv) la méfiance des Structures de Financement Décentralisées (SFD), v) la précarité des systèmes d'insertion, vi) la volonté d'embrasser beaucoup de métier et de ratisser large qui influence l'efficacité des stratégies déployées; vii) le COVID-19 et ses conséquences sur la mobilité et la suspension / fermeture des écoles et centres de formation ; viii) Chevauchement, conflits d'attribution entre secteurs de compétences.

Par rapport à la durabilité, l'appréciation des changements intervenus à la suite de la mise en œuvre du PROMOST III se réfère à leur pérennité dans le temps au gré des évolutions du contexte. La mission d'évaluation a observé que la mise en œuvre de PROMOST III dans les 02 pays a été caractérisé par (i) l'appropriation des initiatives et stratégies développées ; (ii) la pérennisation des acquis à partir d'ancre sur des structures nationales et locales et le portage du secteur privé ; (iii) l'institution d'un mécanisme de co-financement des formations assuré par les autorités nationales et locales ainsi que le secteur privé en vue d'une durabilité des initiatives de Formation Professionnelle (FP). Toutefois, l'équipe d'évaluation suggère que la Formation Initiale Professionnaliste (FIP) et la Formation par Apprentissage Tutoré (FAT) soient portées par le secteur privé et les associations professionnelles de métier sur des métiers d'intérêts en nombre réduit ; les rôles et les capacités des Centres de Formation Professionnelle et des Métiers (CFPM) sont encore flous dans la stratégie de sortie de PROMOST 3 ; beaucoup d'actions de renforcement de capacité sont isolées et très peu intégrées dans un cadre global de plan de renforcement de capacité robuste et systémique.

Par rapport aux stratégies transversales, PROMOST III a pris en compte l'égalité des sexes et l'inclusion sociale dans ses interventions. Le programme a suivi la démarche qui intègre l'approche GPSC.

La mission d'évaluation, après diverses analyses, propose des pistes d'améliorations ci-après pour les interventions futures du programme : (i) concevoir un ProDoc spécifique à chaque pays afin de valoriser dans chacun des documents l'état des lieux réels sur l'offre, la régulation, la demande et la qualité dans le secteur de l'EFP avec une cartographie plus approfondie des leviers de changement ; ii) limiter les ambitions régionales de PROMOST en donnant plus de priorités au renforcement des capacités de l'écosystème national et infranational ; iii) institutionnaliser le dispositif d'orientation professionnelle ainsi que les modèles d'EFP à l'échelle provinciale et nationale ; iv) Consolider les acquis sur un nombre réduit de métiers tout en explorant des possibilités d'inclure des métiers innovants et intégrant les problématiques émergentes de la jeunesse urbaine et la mobilité des lauréats des milieux ruraux vers les centres urbains ; v) promouvoir le développement des synergies beaucoup plus structurantes avec d'autres partenaires et projets ; vi) renforcer le partenariat public-privé sur l'EFP porté par une expertise d'un autre niveau à l'intérieur des équipes de projet.

En guise d'itinéraires à suivre pour des améliorations futures à l'endroit des acteurs impliqués dans la chaîne de décision et de mise en œuvre du programme, la mission d'évaluation invite les différents acteurs à s'inspirer des recommandations effectuées à leur endroit : i) DDC et Swisscontact au plan régional, ii) DDC niveau national (Burundi et en RDC), iii) équipes pays de PROMOST (au Burundi et au Sud-Kivu), iv) acteurs institutionnels du secteur EFP au niveau pays (au Burundi et au Sud-Kivu).

I. Objectifs, méthodologie et processus d'évaluation

1.1. Contexte et objectifs de la mission d'évaluation

Le programme Promoting Market Oriented Skills Training and employment creation in the Great Lakes Region (PROMOST) phase III est mis en œuvre dans les trois (03) pays de la Région des Grands Lacs à savoir le Rwanda, le Burundi et le Sud Kivu en République Démocratique du Congo (RDC). Ce programme contribue à la mise en œuvre des stratégies du développement du secteur de la formation professionnelle au Rwanda, au Burundi et au Sud Kivu en République Démocratique du Congo (RDC) en vue de relever les défis ci-après :

- (i) Le chômage des jeunes en raison du manque d'accès à une formation axée sur le marché;
- (ii) Un secteur privé faible ;
- (iii) Un développement industriel peu adapté ;
- (iv) Des systèmes d'enseignement et de formation technique et professionnelle mal équipés et financés ;
- (v) Absence de cadres de qualifications clairs.

Ainsi, la promotion de la formation professionnelle étant primordiale dans les stratégies de développement du Rwanda, du Burundi et de la RDC, l'intervention de la coopération suisse a visé l'amélioration du secteur de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle. Pour ce faire, le programme PROMOST a été élaboré pour une durée de 12 ans. Il est à noter que PROMOST III n'est en réalité que le deuxième cycle d'intervention du programme au Burundi et au Sud Kivu en RDC. Ces derniers n'avaient pas bénéficié de la phase pilote du programme qui n'avait couvert que le Rwanda.

Par ailleurs, depuis son intervention dans la Région des Grands Lacs, la coopération suisse s'est orientée sur quatre champs d'actions. Il s'agit de : i) la protection des civils, ii) de la promotion de la santé et lutte contre les violences faites aux femmes, iii) du dialogue, diplomatie et la lutte contre l'impunité et iv) l'emploi et le développement économique en particulier pour les jeunes et les femmes. La coopération suisse par son aide à l'amélioration de la formation professionnelle vise à contribuer à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD 8 notamment). Partant du fait qu'on ne saurait aider indéfiniment les populations, la coopération Suisse a orienté la mise en œuvre de la phase III vers la collaboration horizontale (parties prenantes à des mêmes niveaux spécifiques) et verticale (entre les niveaux), à la création de réseaux, à l'établissement et au renforcement des mécanismes nécessaires pour atteindre des objectifs du projet. Un tel environnement collaboratif soutient l'institutionnalisation des modalités de formation et de certification, qui ont fait l'objet de tests pilotes au cours des phases précédentes et nécessitent désormais des cadres juridiques et réglementaires appropriés (y compris la question de la certification et de la reconnaissance des acquis).

L'évaluation de la phase III du PROMOST concerne seulement le Burundi et le Sud Kivu en République Démocratique du Congo (RDC). Cette évaluation a pour objectif d'une part de fournir des informations crédibles et utiles, permettant l'intégration des leçons apprises dans la conception d'une potentielle prochaine phase du programme et d'autre part améliorer la pertinence, l'efficience, la durabilité et l'efficacité du programme. De façon spécifique, la mission vise à :

- Relever les réalisations, les défis et les leçons apprises du projet, y compris concernant la gouvernance et la dimension genre ;
- Analyser les avantages et défis de la régionalité du programme, en termes de gestion de programme et en termes de résultats atteints ;
- Analyser la capacité de gestion de l'acteur de mise en œuvre ;
- Identifier tous les résultats prévus ou non qui peuvent déjà être visibles ;
- Générer des conclusions concernant l'efficacité du soutien suisse aux centres locaux de formation professionnelle, y compris ses effets sur les femmes et les filles ;

- Analyser le degré d'appropriation par le Ministère de l'Education des dispositifs de formation professionnelle mis en place par le programme et l'effet systémique déjà produit au niveau local et national et proposer une stratégie d'intégration de ces dispositions ;
- Suggérer des améliorations pour une potentielle phase IV suivante ;
- Identifier des leçons apprises réalistes et exploitables et formuler des recommandations, pour la planification de la potentielle prochaine phase du projet d'EFTP ;
- Proposer des pistes pour l'engagement du programme avec le secteur privé pendant la prochaine phase ;
- Indiquer les risques susceptibles de compromettre la réussite de la mise en œuvre du projet et suggérer des actions pour les surmonter.

Une autre préoccupation pertinente pour cette troisième phase de PROMOST, objet de l'évaluation est le souci de la durabilité qui justifie la promotion de mécanismes de cofinancement de sous-systèmes de formation spécifiques assurés par le gouvernement central et local ainsi que le secteur privé. Cet aspect est prévu comme défi à relever au cours de cette phase en vue de pérenniser les modèles et initiatives d'EFP déployés par les équipes pays de SWISSCONTACT.

En se référant aux objectifs initiaux de son intervention, à sa stratégie d'intervention, à la démarche structurelle et organisationnelle mise en place pour atteindre ces objectifs, plusieurs questions se posent et structurent les termes de références de la présente évaluation finale. Il s'agit :

- Le projet est-il en cohérence avec les stratégies nationales et internationales dans le domaine de la formation professionnelle des différents pays d'intervention ?
- Quels sont les effets réels du projet sur les populations ?
- Comment la logique d'intervention initiale a contribué à l'atteinte des résultats ?
- Quels sont les grands succès et stratégies réplicables ?
- Qu'est-ce qui n'a pas marché dans la mise en œuvre de cette intervention ?
- Quelle est la perception des bénéficiaires sur cette intervention dans le domaine de la formation professionnelle ?

La présente évaluation de PROMOST III dont les Tdrs sont annexés (cf annexe 5) au présent rapport vise à répondre à ces préoccupations et sur l'ensemble de leurs dimensions opérationnelles. Elle s'inscrit dans le processus de collecte d'informations et d'analyse des données de concerts avec les parties prenantes des deux pays en vue d'apporter des réponses crédibles et objectives à une grille de questions évaluatives rigoureuses qui dérivent des objectifs de l'évaluation.

1.2. Démarche méthodologique de mise en œuvre de la mission

La mission d'évaluation est réalisée sur une exploitation élargie de la revue documentaire et des données primaires de terrain collectées auprès des acteurs clés. Elle a été enrichie par l'exploitation des bases de données existantes et périodiquement mises à jour par Swisscontact au niveau régional. La démarche adoptée est articulée autour de quatre grandes phases distinctes présentées dans la figure suivante :

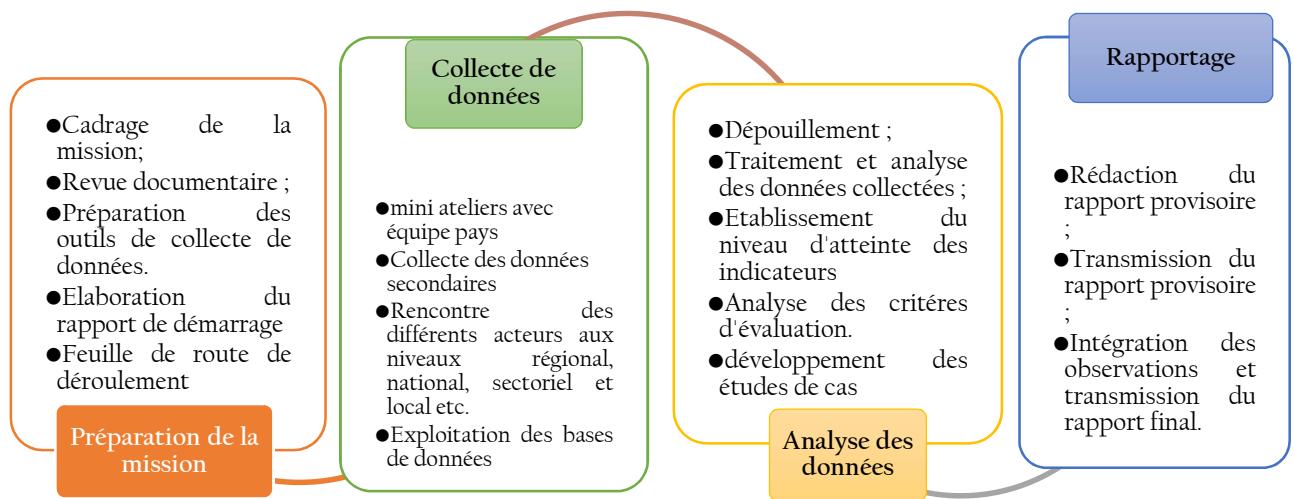


Figure 1: Méthodologie globale de mise en œuvre de la mission d'évaluation
Source : Consultant, juin 2022.

De façon opérationnelle, la mission s'est déroulée comme suit :



Figure 2: Opérationnalisation des étapes de déroulement de la mission d'évaluation
Source : Consultant, juin 2022.

La collecte des données secondaires a été faite à travers le document de projet, les différents rapports annuels d'activités, les rapports/études des tiers intervenants dans le secteur de la formation professionnelle ; les rapports

d'atelier et d'état des lieux, les documents sur le cadre réglementaire, les décrets et arrêtés officiels et les documents de politiques des deux pays sur le secteur de la formation professionnelle, etc.

Lors de la collecte des données de terrain, deux principales techniques ont été utilisées : les entretiens individuels (physique et en ligne) et les entretiens de groupe (focus group) avec les bénéficiaires du programme notamment les apprenants, les maîtres artisans, les membres des plateformes et cadres de concertation à divers niveaux, les acteurs sectoriels. Le tableau ci-dessous renseigne sur les catégories d'acteurs rencontrés et la technique utilisée par acteur.

Tableau 1: Catégories d'acteurs rencontrés et techniques de collecte

Niveau	Catégories d'acteurs	Technique
Acteurs de mise en œuvre du PROMOST	L'équipe de coordination du projet : Bureau de la coopération Suisse régional à Kigali ; Swisscontact régional L'équipe niveau pays : Buco Burundi, Buco Sud-Kivu, Swisscontact Burundi ; Swisscontact Sud Kivu	Entrevues, réunions ou mini atelier
Macro	Les Ministères sectoriels en charge de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (ETFP), les directions générales en charge de l'ETFP ; les projets/ programmes , les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), Direction pour le Développement et la Coopération (DDC) régionale, Buco Burundi, Buco Sud Kivu) ; etc.	Entrevues individuelle physique et en ligne
Méso	Les directions provinciales ; les directions techniques ; les services d'inspection ; les ONG partenaires de PROMOST; les faitières et associations professionnelles ; les chambres des métiers (CHAASA au Burundi, CMA au Sud-Kivu); les centres de formation professionnelle et des métiers; le cadre d'échange des acteurs ; les Structures Financière Décentralisées (SFD) ;etc.	Entrevues individuelles et réunion d'échanges
Micro / Local	Les entreprises privées ; les plateformes locales ; les Cadre Local d'Echange et de Concertation (CLEC) ; les réseaux des maîtres artisans ; les pools de formateurs ; les lauréats ; les apprenants ; les responsables des centres de formation ; les enseignants, les Conseillers aux Orientations (CO) ; les Coachs de développement à l'entrepreneuriat (CDE), etc.	Observations physiques, Entretiens Focus group Visite de sites

Source : Consultant, juin 2022

Le tableau ci-dessous donne un aperçu par commune d'intervention du nombre d'acteurs rencontrés lors de la collecte des données.

Tableau 2 : Acteurs rencontrés au niveau des 2 pays

Pays	Maîtres artisans	Centre s visités	Acteurs institutionnel s	Lauréat /Apprenant s	Entreprise s privées	Plateforme s	CO/CD E	CS A	Tota l
Burundi	10	05	05	30	01	05	04	01	61
Sud Kivu (RDC)	14	11	04	29	8	04	07	02	79
Total	24	16	09	59	09	09	11	03	140

Source : Synthèse de terrain, juin 2022

Au total, 140 acteurs ont été enquêtés au niveau des deux pays dont 61 au Burundi et 79 au Sud Kivu en RDC et 06 mini ateliers ont été organisés avec les différentes parties prenantes. Aussi des rencontres d'échanges ont été faits avec respectivement la DDC Rwanda, DDC Burundi, DDC Bukavu, Swisscontact régional à Kigali, l'équipe projet Swisscontact Burundi et Sud Kivu. La liste exhaustive de ces acteurs est présentée en annexe 6.

II. Présentation du cadre programmatique du programme PROMOST III

2.1. Origine et Raison d'être de la mise en œuvre du programme PROMOST

Le Rwanda, le Burundi et le Sud-Kivu en République Démocratique du Congo sont historiquement, géopolitiquement et commercialement interdépendants, ils ont des échanges formels et informels réguliers de main-d'œuvre et ils sont confrontés à des défis similaires en ce qui concerne le chômage des jeunes en raison du manque d'accès à une formation axée sur le marché de l'emploi, d'un secteur privé faible, d'un développement industriel peu adapté, des systèmes d'enseignement et de formation technique et professionnelle mal équipés et financés, ainsi que, à l'exception du Rwanda, l'absence de cadres de qualification clairs. Pour surmonter ces défis, le Burundi et la RDC ont donné la priorité à la promotion de la formation professionnelle dans leurs stratégies de développement.

Pour soutenir les efforts régionaux, le gouvernement suisse, agissant par le biais de sa coopération au développement (DDC), a établi en 2012 un programme d'enseignement et de la formation technique et professionnelle (EFTP) sur 12 ans avec les objectifs clés suivants :

- Accroître l'accessibilité pour la population et élargir l'offre de compétences professionnelles ;
- Améliorer la qualité et la quantité de l'offre de formation disponible en mettant un accent particulier sur les groupes de jeunes défavorisés et les femmes ;
- Développer la capacité institutionnelle du système concerné et de ses acteurs clés ;
- Contribuer à la mise en place d'un système de certification valable sur l'ensemble du marché du travail régional : Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) et Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL) ;
- Soutenir l'implication du secteur privé dans le secteur de l'EFTP en offrant des stages aux étudiants de l'EFTP, des placements aux diplômés et en offrant des formations continues à ses employés.

PROMOST III est une suite à la précédente phase du programme au Burundi et RDC. Cette phase s'inscrit dans la dynamique de consolidation des acquis de PROMOST II qui a été évaluée et dont les recommandations ont contribué à la formulation de la phase III qui s'achève.

2.2. Positionnement du projet dans les interventions de la Suisse

Le programme Promoting Market Oriented Skills Training and employment creation in the Great Lakes Region (PROMOST) est lancé depuis 2012 et financé par la Direction pour le Développement et la Coopération (DDC) dans la région des Grands Lacs. Limité au Rwanda pendant la première phase (novembre 2012 - décembre 2015), le programme PROMOST a été étendu à la RDC et au Burundi pendant la deuxième phase (février 2016 - janvier 2019) et dans les trois pays à la troisième phase (septembre 2019 – juin 2022). Il vise à aider les Gouvernements du Rwanda, du Burundi et de la RD Congo (Province du Sud Kivu) à améliorer l'accès, la qualité et la pertinence de leurs systèmes respectifs d'EFTP afin de résoudre un défi de développement clé consistant en des compétences de faible qualité produites par le sous-secteur de l'EFTP.

Le PROMOST III a pour objectif général de « contribuer à accroître l'offre d'emploi et la génération de revenus pour la population rurale des Grands Lacs en améliorant leur accès à une formation professionnelle de qualité et axée sur le marché du travail ». Plus précisément, le programme envisage de travailler en étroite collaboration avec les acteurs locaux de l'EFTP et de l'emploi comme un moyen efficace et durable d'améliorer l'employabilité des personnes issues des couches défavorisées notamment les jeunes et les femmes. Pour atteindre cet objectif, le projet envisage de soutenir la collaboration entre les acteurs locaux de l'EFP afin d'améliorer l'employabilité des groupes défavorisés et les plus vulnérables des zones périurbaines et rurales.

Cette troisième phase, considérée comme une phase de consolidation s'est concentrée spécifiquement sur (i) l'amélioration significative du processus d'orientation et d'insertion sur le marché du travail pour les élèves du secondaire, les apprenants et les personnes à la recherche d'opportunités d'apprentissage et d'emploi; (ii) poursuite du développement du système d'offre de formation initiale professionnalisaante et de modèle d'apprentissage

pertinents et de qualité; (iii) le développement de mécanisme de certification et de test RPL et son intégration dans le système d'EFP et le cadre de qualification existant; et (iv) l'intensification raisonnable d'une offre de formation dans de nouvelles zones géographiques dans les pays du projet et reconnaissance mutuelle des compétences au sein de la région

Conformément au cadre logique du PROMOST III (cf la chaîne des résultats en annexe 2), la chaîne d'intention quantitative suivante est identifiée.

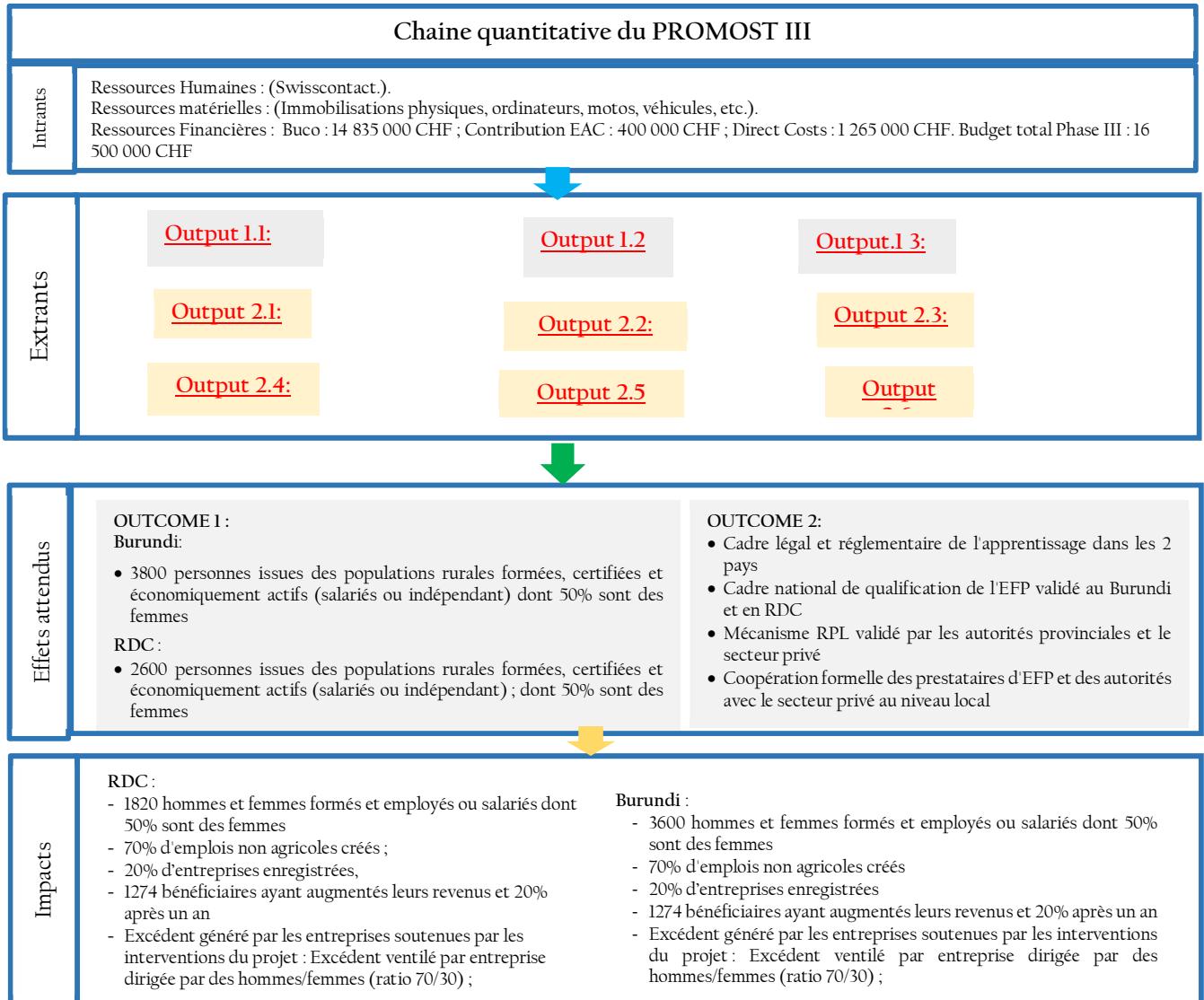


Figure 3 : Chaine descriptive du PROMOST III

Source : Document de projet

De la lecture de ce tableau, il ressort que PROMOST III est une articulation de stratégie avec des parties prenantes pour induire un impact global sur 5600 bénéficiaires en matière d'emploi ou d'auto-emploi dont au moins 2800 femmes (50%) et l'augmentation de revenu à travers ses effets.

Pour y parvenir, le projet a prévu travailler sur cinq (05) domaines d'intervention qui sont :

- Domaine d'intervention 1 : Amélioration de l'accès à l'insertion (Orientation professionnelle, placement, entrepreneuriat) ;

- Domaine d'intervention 2 : Amélioration de l'accès à une offre de formation pertinente et de qualité ;
- Domaine d'intervention 3 : Amélioration de l'accès à la validation des acquis professionnels et/ou de l'expérience (VAP/E) reconnus par le gouvernement et le secteur privé au niveau local et dans la région des Grands Lacs ;
- Domaine d'intervention 4 : Opérations et gestion de l'enseignement technique et formation professionnelle (ETFP) ;
- Domaine d'intervention 5 : Renforcement de la collaboration multipartite du système de la formation professionnelle et d'insertion ;
- Domaine d'intervention 6 : Activités transversales

2.3. Contexte spécifique au plan national et régional ayant marqué la période de mise en œuvre

2.3.1. Contexte régional et national marqué par l'avènement COVID-19 et les instabilités socio politiques et institutionnelles

La mise en œuvre du PROMOST III a été marqué par plusieurs événements qui ont bouleversé l'exécution des activités prévues par le programme conformément au planning préétabli.

De façon spécifique, les éléments de contexte de mise en œuvre de PROMOST III se déclinent ainsi qu'il suit :

Au plan régional

La pandémie de COVID-19 a été l'un des éléments majeurs qui a marqué la période de mise en œuvre du PROMOST III. L'avènement du virus a eu de répercussion sur le personnel de Swisscontact qui n'était plus en mesure de faire les activités prévues. Les descentes sur le terrain ont été strictement réduites pour l'équipe de supervision régionale. Globalement, les mesures restrictives de lutte contre la COVID-19 ont eu un effet de ralentissement et de report de plusieurs activités du programme. Les effets du virus ont été préjudiciables à la réalisation des activités notamment dans la période couvrant 2020 à 2021. Ainsi, les priorités régionales notamment la mobilité des personnes et des biens, les activités d'ateliers régionaux de formation des formateurs, les visites d'échanges etc ont connu d'énormes perturbations.

Au niveau des pays

Au Sud Kivu, outre la pandémie de COVID-19 qui a conduit à la fermeture des écoles et centres de formation, PROMOST III a été mis en œuvre dans un contexte de conflit de compétence entre plusieurs ministères. En effet, le ministère en charge de l'enseignement primaire, secondaire et technique (EPST) qui dispose d'une compétence en formation professionnelle a vu naître un jeune ministère de la formation professionnelle, art et métiers (FPAM). Cette situation a créé de difficultés dans la lisibilité institutionnelle du positionnement du secteur. Aussi, pendant la période 2020, les activités du programme au Sud-Kivu ont été également ralenti par le conflit entre les élèves, les enseignants et l'État, déclenché par l'annonce du Gouvernement de la gratuité des frais de scolarité au niveau primaire. Le contexte d'insécurité qui prévaut dans la province du Sud-Kivu a également contribué au ralentissement des activités.

Au Burundi, la mise en œuvre de PROMOST III s'est effectuée dans un contexte d'instabilité institutionnelle suscitée par la mort soudaine de l'ex-Président, Son Excellence Pierre Nkurunziza, le 10 juin 2020. Dans ce contexte, les événements de deuil national, des préparatifs des cérémonies funéraires et de prise de fonction du nouveau Président ont contraint le bureau de Swisscontact et le personnel du PROMOST III à surseoir aux activités du terrain pour une période. Aussi, la campagne électorale de 2020 a perturbé les activités du programme. Pendant toute la période de campagne et du scrutin, environ un mois (mai 2020), les activités sur le terrain, les descentes et les ateliers ont été limités pour question de sécurité. Les affrontements de l'armée et des groupes rebelles qui ont caractérisé le Burundi ont aussi freiné les activités du PROMOST sur le terrain, en général pour toute la zone d'action du PROMOST.

2.3.2. Des traits caractéristiques distinctifs dans les efforts d'adaptation des approches au contexte

Il est à noter que quelques spécificités se distinguent dans les démarches d'intervention développées dans les deux pays au cours de la mise en œuvre de PROMOST III.

Au Burundi, la mission d'évaluation a observé :

- Appui sur les dynamiques communautaires et les plateformes locales ;
- Utilisation des communautés comme vecteur de sensibilisation à l'orientation professionnelle ;
- Valorisation des centres de formation construits par Enabel pour enclencher le Formation par Apprentissage Dual (FAD) ;
- Expérience spécifique de relation avec le secteur privé à mettre à l'échelle : cas de l'Entreprise WAKA-WAKA.

Au Sud Kivu en RDC, l'équipe a noté :

- Appui sur la dynamique des acteurs organisés au niveau provincial : le Cadre d'Echange et de Concertation des acteurs clés du système de la Formation Professionnelle et de l'Insertion (CCEC-FPI) sous le leadership du Ministre provincial en charge de l'EFP ;
- Valorisation des partenariats avec les programmes humanitaires pour réussir la Formation Initiale Professionnalisaante (FIP) et la Formation par Apprentissage Tutoré (FAT) ;
- Utilisation au début des Etablissements secondaires et d'enseignement technique comme vecteur de sensibilisation à l'orientation professionnelle avec l'installation des micro serveurs (cas centre Saint Joseph de Murhesa) ;
- Expérience de collaboration avec une Institution de Micro-Finance (IMF) Coopec BCECOLOANS, comme piste de mise à l'échelle.

III. Performance du programme PROMOST III

3.1. Analyse de la pertinence du programme

Les entrevues avec les parties prenantes et l'examen des différents documents conceptuels du programme PROMOST III ont permis de répondre aux questions évaluatives suivantes :

- ⊕ *Le but et l'objectif général du projet PROMOST III sont pertinents et arriment avec les priorités nationales pour promouvoir une sortie de la pauvreté pour les jeunes vulnérables. Aussi, la zone couverte par le programme reste pertinente pour atteindre les objectifs en lien avec la stratégie de coopération suisse dans la région des grands lacs et ce, malgré l'importance des besoins évolutifs vis-à-vis du programme.*

Le PROMOST III est bien aligné sur la stratégie régionale de la DDC pour la Région des Grands Lacs et avec les priorités des pays partenaires visant à promouvoir le développement inclusif et pertinent des compétences pour l'emploi productif et le travail indépendant en tant que moteur efficace de la réduction de la pauvreté et d'une croissance plus équitable.

Aussi, les actions du PROMOST III, dans leur résultat attendu contribuent à l'atteinte de l'ODD 4 « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » et de l'ODD 8 qui prônent la « Promotion d'une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ». Globalement, l'impact des résultats concourt à l'atteinte de l'ODD 1 « Eliminer la pauvreté sur toutes ses formes et partout dans le monde ».

Par ailleurs, le programme PROMOST III est en cohérence avec les stratégies nationales des deux pays en lien à la promotion du secteur de l'EFTP/M qui promeut le développement des compétences et la création d'emploi en vue de générer de revenus pour les groupes cibles.

Tableau 3 : Synthèse de cohérence de PROMOST III avec les stratégies nationales

PROMOST III	Burundi	RDC
OG : Contribuer à accroître l'offre d'emploi et la génération de revenus pour les populations des Grands Lacs en améliorant leur accès à une formation professionnelle de qualité et axée sur le marché du travail	Pilier 3 du DRSP - Objectif général du PND - Objectif général du PNE - Vision Burundi 2025	- Etude sur le développement du secteur de la formation professionnelle dans la province du Sud-Kivu - Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation (SSEF)
OS1 : Emploi rémunéré ou travail indépendant grâce à un EFP de qualité, à l'insertion sur le marché du travail et à la certification pour les jeunes hommes et femmes défavorisés des zones rurales et périurbaines	- Axe 4 du PND - Axes 2 et 3 du PNE - Pilier 1 de vision Burundi 2025	- OS3 de Etude sur le développement du secteur de la formation professionnelle dans la province du Sud-Kivu - Axe 1 de SSEF
OS2 : Un système d'EFP durable et inclusif, orienté vers l'intégration régionale (au sein de la région des Grands Lacs et de l'EAC) qui offre un EFP de haute qualité, pertinent et accessible à tous	- Axe 7 du PND - Axe 4 du PNE - Pilier 2 vision Burundi 2025	- OS2 de Etude sur le développement du secteur de la formation professionnelle dans la province du Sud-Kivu - Axe 2 de SSEF

En ce qui concerne les zones d'intervention, les acteurs sectoriels rencontrés reconnaissent que les zones d'interventions sont en parfaite adéquation avec les défis du chômage et de la pauvreté des jeunes. Toutefois, les besoins évolutifs militent de plus en plus en faveur des régions périurbaines et urbaines intégrant la mobilité de la jeunesse en zone urbaine. De l'avis de la mission d'évaluation l'option couche défavorisée est en lien avec les zones rurales et par conséquent les ajustements futurs doivent veiller à ne pas inverser cette tendance.

Tout en rappelant que la phase 4 de PROMOST ne devrait plus être une phase d'extension tous azimuts de la zone d'intervention, la mission d'évaluation recommande que toute orientation du projet vers les zones urbaine et périurbaine doit impérativement intégrer la dimension relative aux facilités qu'offre ce milieu urbain ciblé à servir de

zone d'accueil aux jeunes défavorisés ayant reçu des formations qualifiées dans les zones rurales actuelles d'intervention. Une orientation vers la jeunesse urbaine n'aura de sens que lorsqu'on a l'assurance que cette cible ne reçoit déjà des appuis similaires.

 *Les objectifs du projet sont alignés sur les besoins et les priorités des groupes cibles du Burundi et du Sud Kivu exceptés le cas de certains domaines qui comportent des limites opérationnelles pour adresser certains besoins évolutifs. Les objectifs quoique d'actualité nécessiteront des ajustements pour mieux refléter les nouveaux défis d'institutionnalisation et de dialogue public-privé.*

Le programme, pour atteindre ses objectifs intervient dans 05 domaines (IA) : IA 1 : Assurer l'accès à l'orientation professionnelle, IA 2 : Améliorer l'offre de service de formation de qualité, IA 3 : Fournir un accès à la reconnaissance des acquis et à la certification, IA 4 : Renforcer les opérations et la gestion de l'EFP pour répondre efficacement aux besoins du marché du travail local, IA 5 : Renforcement de la collaboration multipartite du système de la formation professionnelle et insertion.

Pour analyser la concordance des objectifs et/ou domaines d'intervention du PROMOST III avec les réels besoins des communautés ciblées, l'équipe d'évaluation a revisité la situation qui justifiait la raison d'être du programme dans les deux pays. Le diagnostic opéré dans le tableau 4 tire ses sources du rapport de l'atelier national qui fait l'état des lieux de l'enseignement des métiers, la formation technique et professionnelle au Burundi et le rapport d'étude sur la problématique du développement du secteur de la formation professionnelle dans la province du Sud-Kivu. L'adéquation entre les domaines d'intervention du programme et les besoins et problématiques qui justifiaient la mise en œuvre du PROMOST III sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4: Liens des objectifs de PROMOST III avec la situation de l'EFTP au Burundi et au Sud-Kivu en RDC

		Burundi	Sud-Kivu (RDC)	IA de PROMOST III en lien
Situation des populations				
	Jeunesse de la population : 35 % (15-24 ans), IDH : 0,39 Taux de chômage : 32,9 %	Jeunesse de la population : 65,5 % (moins de 24 ans) Taux de pauvreté : 63,3% ; IDH : 0,338 Elèves déscolarisés : 3 millions d'enfants		Objectif général du PROMOST III
Etat des 04 pôles de la formation professionnelle				
Régulation	- Instabilité institutionnelle du secteur de l'EFTP ; - Manque de moyen financier pour le suivi ; - Secteur de l'EFTP sous-estimé par les services déconcentrés de l'Etat ; - Absence de texte cadre régissant l'EFTP	- Absence des manuels de procédures de gestion ; - Manque d'uniformisation des programmes de formation ; - Faible investissement public dans l'EFTP au Sud-Kivu ; - Absence des textes légaux qui règlementent la certification, notamment le cadre national de qualification et de certification		IA3 et IA4
Offre	- Mauvais état des infrastructures ; - Inadéquation formation/emploi ; - Approche genre non respecté dans l'EFTP ; - absence de décentralisation dans la validation des acquis d'expérience et la certification	- Manque de cadre officiel de certification et censure de manuels, de curricula et de programme - Inexistence de bureau d'Orientation Professionnelle dans les centres et établissements de formation - Centres et établissements de formation professionnelle : vétusté des équipements, délabrement des infrastructures, faible professionnalisation des acteurs,		IA2, IA4
Demande	- Le partenariat public-privé n'est très opérationnel ; - Insuffisance d'entrepreneurs pour la création d'emploi	- Obligation de recourt à la main d'œuvre extérieure de qualité en quantité : - Faible adéquation entre les formations/compétences disponibles avec les besoins/compétences recherchées.		IA1, IA4

Insertion	- Faible compétence des membres de cellule d'insertion - Faible taux d'insertion des lauréats	- Manque d'accompagnement efficace des diplômés de la Formation Professionnelle dans la transition du centre ou de l'établissement vers l'emploi.	IA5, IAI
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------

Sources : élaborés par le Consultant à partir du ProDoc PROMOST III et des documents d'état des lieux.

Une analyse de concordance et d'adéquation des domaines d'intervention du programme par rapport aux besoins des communautés ciblées nous permet de constater que chacun des pôles de besoin est couvert ou adressé au moins par deux domaines d'intervention et ce en dehors du domaine transversal (IA6).

Par ailleurs, le 5^{eme} domaine d'intervention du programme prône une collaboration multipartite du système de la Formation Professionnelle (FP) et de l'insertion basée sur une collaboration verticale et horizontale au niveau micro, méso et macro. L'équipe d'évaluation a toutefois constaté que PROMOST III n'a pas explicitement élaboré une composante nationale pour assurer cette collaboration verticale surtout dans le cadre du Sud-Kivu.

Les objectifs de PROMOST III sont encore d'actualité au regard de la persistante des défis à relever mais pourraient nécessiter quelques ajustements au vu de l'évolution du contexte et de la construction sur les acquis actuels. En effet, la formulation des objectifs du futur ProDoc de la nouvelle phase gagnera en valeur ajoutée en veillant à être plus explicite sur : i) la consolidation, l'institutionnalisation et l'appropriation nationale des modèles ayant prouvé leur succès au niveau local ii) l'ouverture vers des métiers innovants intégrant la mobilité des jeunes en milieux urbains iii) le dialogue public privé sur l'Enseignement Professionnelle et Professionnelle (EFP).etc

 *Le PROMOST III répond aux exigences de l'économie locale, du secteur privé et offre une perspective d'emploi pour les groupes cibles, mais n'a pas encore réussi le pari de faciliter l'émergence de véritables PME champions agrégateurs au plan local.*

Conformément au contenu du ProDoc, Swisscontact a envisagé au niveau du domaine d'intervention IAI de déployer les stratégies et approches ci-après :

- Introduction de l'orientation professionnelle dans les Ecoles secondaires et les Centre de Formation Professionnelle ou Centre de Formation des Métiers (CFP/CFM) ;
- Intégration de l'entrepreneuriat dans les curricula ;
- Appui à l'émergence des champions ;
- Facilitation des mises en relation avec les Institutions de Micro-Finances (IMF) ;
- L'adoption de l'approche Coaching pour l'Emploi et l'Entrepreneuriat (C4EE).

Des investigations et entrevues réalisées montrent que les différentes approches ainsi suggérées dans le ProDoc ont été utilisées avec professionnalisme. L'entrepreneuriat a été introduit dans les curricula ainsi que diverses initiatives de développement des conseils à l'orientation via les Conseillers d'Orientation (CO) et plateformes. Le C4EE constitue un label reconnu à Swisscontact. Toutefois il devient impérieux de se mettre dans le contexte de son adaptation aux groupes cibles et à sa prise en main par les plateformes et les pôles de conseillers mobilisés ainsi que les acteurs institutionnels. Aussi, certaines approches dans leur expérimentation ont montré des insuffisances sur le terrain. Il s'agit notamment de l'utilisation des Ecoles d'enseignement secondaire comme espace de développement des activités d'orientation professionnelle malgré l'engouement suscité au début. En RDC surtout les initiatives de conseils d'orientation en milieux scolaires se sont heurtées à certaines contradictions internes avec les réticences liées aux velléités des gestionnaires de ces Ecoles à maintenir plus d'effectif dans leurs Etablissements pour avoir des subsides ou subventions de l'Etat.

Les mises en relations avec les IMF ou Structures de Financement Décentralisées (SFD) ont été développées avec le secteur informel mais avec beaucoup de timidité dans le secteur formel. Nous avons connu quelques exemples avec la Coopéc BCECOLOANS au Sud Kivu. L'implication des IMF et SFD n'est pas encore visible au point qu'on se demande s'il ne faudra pas revoir la stratégie. Un climat de méfiance généralisé vis-à-vis du secteur au Sud Kivu limite l'efficacité de la stratégie.

Au Burundi on observe une faible valorisation des Banques d'investissement pour les jeunes et pour les femmes. Seules les structures d'épargne crédit informelles sont valorisées.

L'évaluation observe que les stratégies en cours dans les deux pays n'ont pas encore réussi le pari de faciliter l'émergence de véritables Petites et Moyenne Entreprises (PME) champions agrégateurs utiles pour tirer plus de jeunes lauréats du programme vers le marché de l'emploi. Il devient impérieux d'envisager travailler davantage pour le transfert du Dispositif d'Orientation et Insertion Professionnelle (DOIP) aux Plateformes et cadres de concertations (appropriation) et aux différents ministères concernés (institutionnalisations). Le maillon promotion de l'entrepreneuriat nécessite également une ouverture de l'écosystème Enseignement de la Formation Professionnelle (EFP) vers d'autres partenaires actifs dans les appuis conseils à l'entrepreneuriat ainsi que l'éducation financière.

 *Le PROMOST III a amélioré la qualité de l'offre de formation au Burundi et au Sud Kivu à travers la mise en place des initiatives innovantes. Mais ces initiatives présentent des insuffisances dans leur application.*

Au plan conceptuel, il est prévu dans les approches préconisées dans l'IA2, d'utiliser les stratégies suivantes pour relever les défis justifiant ce domaine d'intervention: i) Consolidation et intégration du Formation Initiale Professionnalisaante (FIP) et Formation par Apprentissage Tutoré (FAT) dans le système formel de la Formation professionnelle, ii) Réhabilitation et équipement des Centres de Formation professionnelle et de métier pour accroître l'accessibilité aux couches désavantagées; iii) Accroître l'accès des femmes et jeunes filles à l'Enseignement de la Formation Professionnelle (EFP) de qualité de façon générale et surtout aux filières non traditionnelles, iv) Introduire des innovations relatives l'alphabetisation et les calculs numériques.

L'évaluation retient de la lecture des différentes stratégies préconisées leur parfaite adéquation pour adresser les défis de l'accessibilité des jeunes et surtout les femmes à une formation professionnelle de qualité. Les entrevues et analyses effectuées ont montré que malgré les différentes initiatives déployées dans les deux pays quelques défis persistent justifiant encore les insuffisances dans l'application des stratégies.

L'intérêt de la Formation Initiale Professionnalisaante (FIP) et la Formation par Apprentissage Tutoré (FAT) est reconnu par les autorités à divers niveaux grâce à PROMOST III dans les 02 pays mais nous sommes encore loin en ce qui concerne l'institutionnalisation dans le système formel d'Enseignement de la Formation Professionnelle et des Métiers (EFPM).

Par ailleurs il faut noter les efforts assez positifs développés pour mobiliser l'accès des femmes à la Formation quoique les inégalités persistent sur certains métiers. A titre illustratif, au Burundi la formation FAT lot 2 en entreprenariat et éducation financière, la participation des femmes n'est pas encore égale à celle des hommes (30,13% de femmes contre 69,87% d'hommes). De même 30% de femmes ont participé au FAT avec les conseillers d'orientation des plateformes. Enfin pour la Formation par apprentissage dual (FAD), les femmes sont moins nombreuses (39,23%) que les hommes (60,77%) à cause des exigences de ce type de formation au niveau des prérequis ainsi que la durée de la formation. Il en est de même au Sud Kivu où on observe un faible taux (8,57%) de participation des femmes en formation continue en photovoltaïque. 33% de femmes ont accès au FAT 3. Au niveau de la certification validation des acquis de l'expérience (VAE) par métier, 27% des femmes faisait partie des candidats à évaluer.

En effet, il a été très visible l'effort de mobilisation des femmes et des jeunes filles dans les différentes cohortes formées. Cependant elles sont encore en majorité orientée dans les filières et métiers traditionnellement dédiés aux femmes malgré des rares exceptions. On est encore loin d'observer par exemple une égalité genre dans les métiers de maçonnerie, mécanicien, plomberie, soudure/ajustage et menuiserie quoique les clichés sexistes ont commencé par être déconstruits grâce aux sensibilisations conduites par PROMOST III.

En définitive, de l'avis de l'équipe d'évaluation, les approches ci-dessous énumérées ont été testées à degré divers dans la réalisation des activités de ce domaine d'intervention. Par ailleurs il est à remarquer la nécessité d'explorer des filières innovantes à forte valeur ajoutée.

La formation par apprentissage tutoriel (FAT) reste de loin pour l'instant le volet de formation de confort de PROMOST III qui a su effectuer des ajustements dans un contexte de faible disponibilité du secteur privé formel. Elle a su valoriser au maximum la ressource locale de proximité que constitue le réseau des MAFs et leurs ateliers respectifs. Le Formation par apprentissage dual (FAD), le Formation Initiale Professionnaliste (FIP) ou la Formation Continu (FC), malgré les prouesses relevées comportent toutes dans les deux pays des limites et insuffisances qui nécessitent qu'elles soient repensées.

Enfin les activités de réhabilitation des centres de formation ont été réalisées mais ne constituent autre mesure l'approche de préférence de PROMOST III. L'équipe d'évaluation apprécie positivement l'intelligence des équipes de programme de collaborer sur ce volet surtout avec d'autres partenaires notamment ENABEL au Burundi et le programme « Promotion de l'emploi et de revenus non agricoles dans la région des Grands Lacs grâce à la Promotion de l'emploi non-agricole au moyen de la production des matériaux de constructions respectant l'environnement (PROECCO) au sud Kivu et au Burundi.

Le ToT régional n'a pas beaucoup prospéré pour des raisons compréhensibles de la survenance de la pandémie COVID-19. Néanmoins, l'évaluation déplore le manque d'innovation en termes de développement des outils de formation à distance pour s'adapter à la situation comme ce fut le cas pour plusieurs programmes de développement dans le monde.

 *Les conditions pour réussir la formation duale et la validation des acquis de l'expérience (VAE) n'étaient pas réunies pendant la phase de leur expérimentation*

Quant aux approches utilisées dans le domaine d'intervention IA3, il convient de rappeler que le ProDoc a proposé le renforcement des dispositifs provincial, nationaux et régional de reconnaissance, de certification, d'harmonisation des curricula ainsi que de certification en vue de promouvoir la libre circulation des compétences entre les pays.

Au Burundi le processus de VAE a été bloqué pour faute d'actualisation des textes d'application du nouveau Cadre National de Certification et de Qualification (CNCQ) et au Sud Kivu, le processus provincial enclenché a été bloqué par le niveau national qui entrevoit de conduire des réflexions pour mettre en place un nouveau cadre national de certification. Les expériences développées au Sud Kivu sont certes reconnues mais ne sont pas encore dans la posture d'influencer le niveau national en vue d'une institutionnalisation.

La mise en œuvre du PROMOST III a permis de tester le FAD au Burundi et au Sud Kivu. Cependant, le FAD, si elle doit être continuée mériterait d'être repensé en termes d'analyse des conditions de succès qu'offrent les CFP et CFM du milieu.

 *Régionalité, renforcement de capacité, approche multipartite et collaboration multi niveaux constituent des stratégies bien ciblées et adéquates qui ont été confrontées aux difficultés de contexte pouvant servir de leçons pour les phases prochaines.*

Enfin l'équipe d'évaluation, tout en appréciant les stratégies de mise en œuvre implémentées sur le renforcement des capacités et opérations des gestions des centres de formation et le Partenariat multipartite, collaboration horizontale et verticale, synergie, relève les points d'amélioration ci-après :

- L'approche régionale du programme reste un atout mais nécessite de limiter les ambitions sur ce que PROMOST peut réellement contrôler dans un contexte d'instabilité continue et perspectives ambiguës sur les engagements de Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) et Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL).

- Des renforcements de capacité faiblement ancrés sur l'identification préalable des besoins systémiques et des gaps capacitaires structurants en vue de solutions plus systémiques. En d'autres termes il est constaté le déploiement de renforcement de capacité sans un plan explicite de renforcement de capacité qui précise les capacités prioritaires à installer pour induire des changements systémiques.
- Les stratégies d'intervention adéquates/adaptées aux besoins de proximité locale mais à faible portée sur les sphères de décision nationale. Les cadres de collaboration horizontaux sont installés mais les articulations inter niveaux sont très faibles.
- Chevauchement, confusion, conflits d'attribution dans les secteurs de compétences en lien avec l'EFP, l'emploi des jeunes, l'Entrepreneuriat, les affaires sociales ; la jeunesse etc.
- Une confiance excessive au plan conceptuel sur un secteur privé dont la cartographie d'activité ne coïncide pas totalement avec les milieux d'intervention et de recrutement des jeunes désavantagés. Ce qui justifie un dimensionnement plus adéquat avec l'existant notamment quelques hôtels pour les métiers de service cuisine et restauration. Des services ou Entreprise publiques (hôpitaux) pour les métiers de plomberie et d'électricité etc...

3.2. Analyse de l'efficacité du programme

D'une manière générale, l'analyse de l'efficacité de mise en œuvre du PROMOST III s'est faite suivant l'évaluation du niveau d'atteinte physique des activités prévues pour l'ensemble des 02 outcomes et 09 outputs définis par le cadre logique du programme.

Le tableau suivant établi les seuils de performance retenus par l'équipe de consultants pour l'appréciation du niveau d'efficacité des résultats prévus dans le cadre du PROMOST III.

Tableau 5: Appréciation du niveau d'efficacité retenue dans le cadre du PROMOST III

Valeur du taux d'exécution physique (TEP)	Appréciation
TEP inférieure ou égale à 60 %	résultat à performance faible
TEP supérieure à 60 % et inférieure ou égal à 75 %	résultat à performance moyenne
TEP supérieure à 75 %	Résultat à bonne performance

Source : Cosinus conseils, Juin 2022

3.2.1. Analyse de l'efficacité du programme au Sud Kivu en RDC

3.2.1.1. Taux d'exécution physique (TEP) par outcome et output en RDC

Les figures ci-dessous présentent le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs d'outcome 1 et 2 du PROMOST III en RDC .

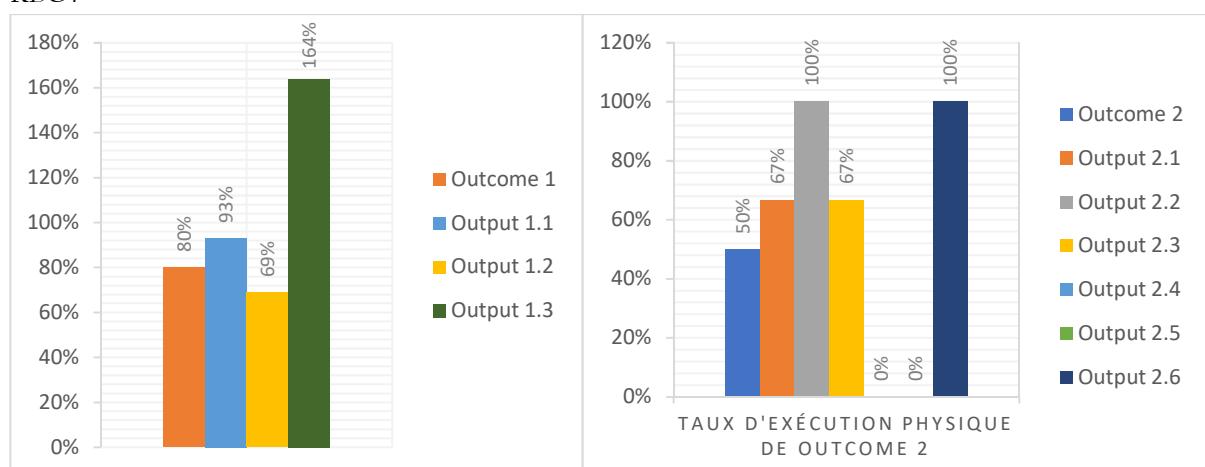


Figure 4: Taux d'exécution physique par outcome et par output au Sud Kivu

Source : Elaboré par Cosinus Conseils, à partir des rapports de performances et du CMR, Juin 2022

L'analyse des figures ci-dessus montre un niveau global moyen (80%) de réalisation des indicateurs de l'outcome 1 et de niveau global moyen (50%) de l'outcome 2. Ce qui augure d'une bonne performance de mise en œuvre du PROMOST III grâce à l'amélioration des acquis et à la certification (output 1.3), à l'intégration des apprentissages dans le système de l'Enseignement de la formation Professionnelle (output 2.2) et à l'augmentation de l'attractivité de l'EFP parmi les ruraux et les populations de banlieue et secteur privé à travers activités de sensibilisation menée en coopération avec les autorités locales et secteur privé (output 2.6). L'analyse selon le genre montre que la majorité des jeunes formés et insérés sont des femmes (52,3%) qui se sont orientées beaucoup plus vers la FIP et la FAT.

3.2.1.2. Niveau d'atteinte des indicateurs du l'outcome 1

L'outcome 1 traite de l'emploi rémunéré ou indépendant dans l'espace de la CEPGL par le biais de la formation professionnelle, la certification et l'insertion sur le marché du travail pour les jeunes hommes/femmes défavorisés en milieu rural et péri-urbains. Afin d'atteindre les objectifs assignés à cet outcome, 02 indicateurs ont été définis : (i) nombre de population rurale formée, certifiée et économiquement actif, (ii) 50% des formés ayant d'emploi (salariés/indépendants) sont des femmes.

Tableau 6 : Niveau de réalisation des indicateurs de l'outcome 1

Outcomes	Indicateurs	Prévisions	Réalisations	Taux d'exécution physique
Outcome 1	Nombre de populations rurales formées, certifiées et économiquement actifs (salariés ou indépendants)	2600	1443	55%
	50% sont des femmes	50	52,3	105%
		Moyenne		80%

Source: Elaboré par Cosinus Conseils, à partir des rapports de performances et du CMR, Juin 2022

La lecture du tableau montre que 1443 jeunes (dont 52,3% de femmes) sont effectivement économiquement actifs grâce à la mise en œuvre du PROMOST III sur une projection de 2600 jeunes (dont 50% de femmes).

L'équipe d'évaluation, après analyse, constate une amélioration d'accès à l'orientation professionnelle, à l'insertion et au service de placement, et au soutien à l'entreprenariat comme priorisé par la phase III du PROMOST (output 1.1). Cependant, le niveau de réalisation de ces activités sont moyens aux vues des prévisions définies au préalable. La faible orientation professionnelle des jeunes expliquerait en partie cette situation (1722 jeunes seulement orientés sur 5000 prévus). Cette faible orientation est due à la situation de COVID-19 couplée à la grève générale enregistrée au niveau des établissements scolaires en début d'année 2021 ; ces écoles étant un pilier dans la stratégie d'orientation professionnelle mise en place par l'équipe en charge du programme

En revanche, les quelques jeunes orientés par le programme ont eu accès à une formation de qualité définie comme priorité par le programme (output 1.2). Cette formation de qualité est rendue possible grâce aux actions de renforcement de capacité effectuée par le programme au niveau des formateurs mais également les centres de formation. Toutefois, le niveau de qualité visé par PROMOST III en termes de formation n'est pas atteint.

Enfin, les activités liées à la certification des apprenants mais également celles liées à la formation/accréditation et sensibilisation des évaluateurs respectivement sur la conduite des VAP et sur l'évaluation sensible au genre (output 1.3) ont connu un succès écrasant (167%) notamment en 2021 (467 jeunes dont 203 femmes finalistes des FAT ont été évalué et certifié).

3.2.1.3.Niveau de réalisation des indicateurs de l'Outcome 2

Au niveau de l'outcome 2, quatre principaux indicateurs étaient fixés. L'évaluation qui intervient à quelques mois de la fin du programme, a constaté la réalisation de deux indicateurs comme présenté dans le tableau suivant.

Tableau 7 : Niveau de réalisation des indicateurs de l'outcome 2

Outcomes	Indicateurs	Prévisions	Réalisations	Taux d'exécution physique
Outcome 2	Cadre légal et réglementaire de l'apprentissage dans les 3 pays	ND	0%	50%
	Cadre national de qualification de l'EFP validé au Burundi et RDC	ND	0%	

Mécanisme VAP validé par les autorités provinciales et le secteur privé	ND	100%	
Coopération formelle des prestataires d'EFP et des autorités avec les secteur privé (Cadres d'échanges) au niveau provincial	ND	100%	

Source: Elaboré par Cosinus Conseils, à partir des rapports de performances du CMR, Juin 2022

PROMOST III dans sa mise en oeuvre a prévu mettre en place un cadre légal et réglementaire de l'apprentissage dans les 3 pays (Indicateur 1), malheureusement, cette activité n'a pas été réalisé principalement à cause de la situation pandémique du COVID-19 qui a eu pour principale conséquence le bouleversement du chronogramme des activités. Cette situation couplée à l'absence d'une composante nationale du programme en RDC étaient préjudiciables à la réalisation des activités entrant dans la validation du cadre national de qualification de l'EFP au Sud-Kivu (indicateur 2). Par ailleurs, il a été mentionné dans les rapports de performance, des activités prouvant une collaboration effective entre les acteurs des secteurs privé et public (pendant les ateliers d'appropriation, de certification). Cette collaboration a permis validation du mécanisme VAP par les autorités provinciales et le secteur privé (indicateur 3). Le programme prévoit également une coopération formelle des prestataires d'EFP et des autorités avec les acteurs du secteur privé (plateformes d'acteurs) au niveau local (indicateur 4). En RDC, cette coopération est effective et a contribué au succès engrangé par le projet. Des synergies d'actions avec d'autres projets/programmes ont également contribué à l'obtention des résultats.

Sur les 06 outputs ayant contribués à la performance relativement faible de l'outcome 2, 02 disposent cependant d'un très bon niveau de réalisation (100%). Il s'agit de l'output 2.2 en rapport à l'intégration des apprentissages dans le système de l'ETFP et de l'output 2.6 qui est lié à l'attractivité de l'ETFP au niveau des populations rurales et le secteur privé. La mission d'évaluation constate également qu'aucune plateformes d'EFP au niveau local n'est suffisamment organisée. C'est pourquoi les activités de soutien aux plateformes d'artisans pour l'inscription, la formation et la certification ne sont pas encore amplement réalisées (output 2.3). En revanche, PROMOST III n'a pas réussi à intégrer le mécanisme de VAP dans le système national de qualification comme prévu par le programme (output 2.4) et les activités d'harmonisation régionale du processus de formation, d'évaluation et de certification pour promouvoir la mobilité des citoyens entre les pays n'ont pas été réalisé comme prévu par PROMOST III (output 2.5).

Globalement, au niveau de l'outcome 2 qui prône un système d'ETFP durable et inclusif orienté vers l'intégration régionale, les résultats montrent un faible niveau de réalisation des indicateurs (50%) caractéristique d'une performance relativement faible de mise en œuvre du PROMOST III à ce niveau. Cette contre-performance est surtout liée au fait que le mécanisme VAP n'est pas encore intégré au système de qualification national (output 2.4), de même que le renforcement de l'harmonisation du processus de formation, d'évaluation et de certification pour promouvoir la mobilité au niveau régional (output 2.5).

3.2.1.4. Taux d'exécution physique (TEP) global du programme en RDC

La figure ci-dessous présente le niveau d'exécution physique global du programme en RDC.

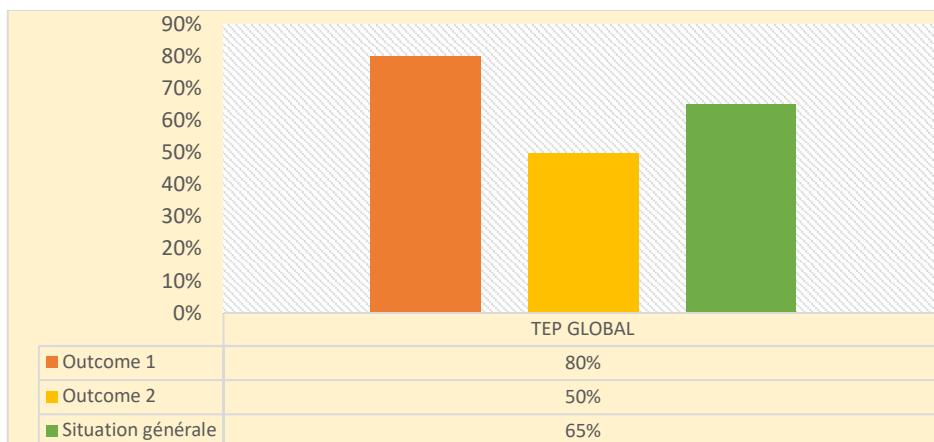


Figure 5: Taux d'exécution physique du programme en RDC

Source : Elaboré par Cosinus Conseils, à partir des rapports de performances et du CMR, Juin 2022

Il ressort du graphique que le niveau d'exécution physique global du programme au Sud Kivu (RDC) est de 65%. Ce qui peut être interprété comme une performance moyenne dans la mise en œuvre du PROMOST III. Cette performance moyenne est due à l'outcome 2 dont la mise en œuvre n'a pas été efficacement réalisé à cause notamment du mécanisme VAP qui n'est pas encore intégré au système de qualification national (output 2.4), de même que le renforcement de l'harmonisation du processus de formation, d'évaluation et de certification pour promouvoir la mobilité au niveau régional qui n'est pas encore réel (output 2.5). Au niveau de l'outcome 1, la faible orientation professionnelle (output 1.3) effectuée par PROMOST III a également impacté l'efficacité globale du programme en RDC.

3.2.2. Analyse de l'efficacité du programme au Burundi

3.2.2.1. Taux d'exécution physique (TEP) par outcome et output

Les outcomes 1 et 2 présentent respectivement des taux d'exécution physique de 114% et de 63%. Ces proportions traduisent une bonne performance au niveau de la réalisation de l'outcome 1 mais une performance moyenne de réalisation de l'outcome 2.

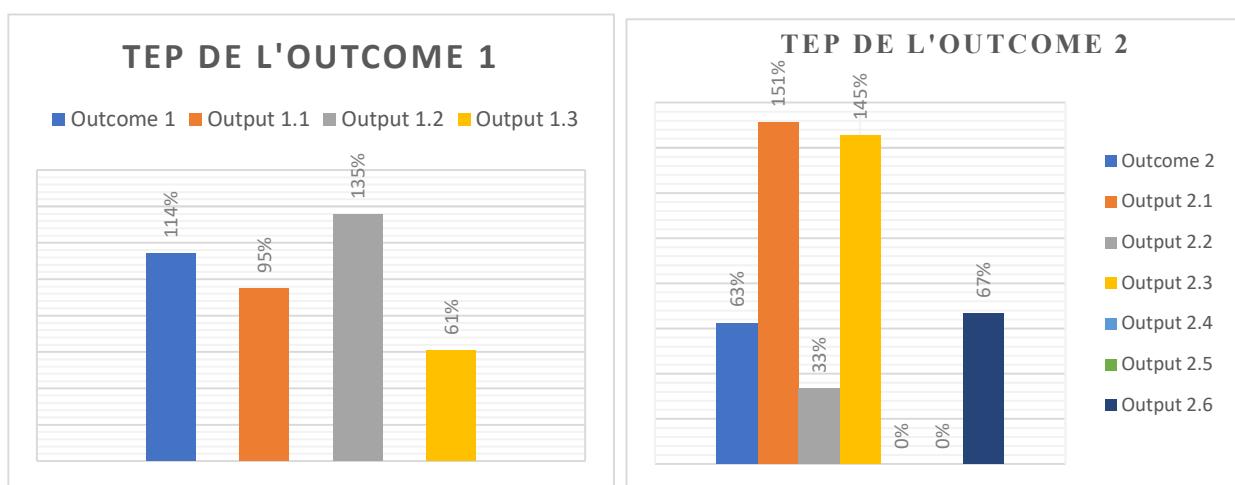


Figure 6: Taux d'exécution physique par outcome au Burundi

Source : Elaboré par Cosinus Conseils, à partir des rapports de performances et du CMR, Juin 2022

3.2.2.2. Niveau de réalisation des indicateurs de l'Outcome 1

L'outcome 1 traite de l'emploi rémunéré ou indépendant dans l'espace de la CEPGL par le biais de la formation professionnelle, la certification et l'insertion sur le marché du travail pour les jeunes hommes/femmes défavorisés en milieu rural et péri-urbains. Deux indicateurs ont été définis pour mesurer le taux de réalisation de l'outcome 1. Le tableau suivant présente ces indicateurs d'effet ainsi que leur niveau de réalisation.

Tableau 8 : Niveau de réalisation des indicateurs de l'outcome 1

Outcomes	Indicateurs	Prévisions	Réalisations (2019 à 2021)	Taux d'exécution physique
Outcome 1: Emploi rémunéré ou indépendant dans l'espace de la communauté économique de la CEPGL par le biais de la formation professionnelle, la certification et l'insertion sur le marché du travail pour les jeunes hommes et femmes défavorisés en milieu rural et périurbain	Nombre de populations rurales formées, certifiées et économiquement actifs (salariés ou indépendants)	3800	1801	113,90%
	50% sont des femmes	50	90,2	

Source : Elaboré par Cosinus Conseils, à partir des rapports de performances et du CMR, Juin 2022

L'analyse du tableau ci-dessus montre une faible proportion de jeunes formés, certifiés et économiquement actifs (47,4%) par rapport aux prévisions. La performance globale obtenue au niveau de l'outcome 1 est due à la majorité de jeunes femmes parmi les populations formées, certifiées et économiquement actifs. Cette performance qui demeure appréciable au vu du contexte général de la mise en œuvre de la phase III du PROMOST, a été possible grâce à l'accent particulier mis par le programme sur les activités de coaching et de l'accompagnement des lauréats qui n'ont été effectives qu'en 2021 ; l'année 2020 étant marquée par la pandémie du COVID-19 et l'instabilité politique.

De façon spécifique, la prouesse réalisée par PROMOST III au niveau de l'outcome 1 a été possible grâce à une série d'activités contenues dans chacun des 03 outputs dont le niveau de réalisation présente des disparités. En effet, l'orientation professionnelle (output 1.1) a connu un succès (95%) de même que l'accès à une formation de qualité (135%) (output 1.2). En revanche, l'accès à la validation des acquis professionnels et la certification reconnue par le gouvernement et le secteur privé au niveau local (output 1.3) n'a pas connu un succès satisfaisant (61%). La bonne performance de l'outcome 1 est dû à (i) des efforts considérables fournir dans différentes activités de formation et d'orientation professionnelle qui a touchés au total 3762 jeunes (FIP et FAT) provenant essentiellement des écoles ; (ii) l'achèvement des différentes formations engagées, le développement de programme pour la formation continue et les ToT. Il en est de même pour le laissez-passer (carte) de travailleur que le programme devrait mettre en place au niveau des trois pays du CEPGL. En absence du laissez passer, le niveau de réalisation de l'indicateur est de 0%.

La mise en œuvre de l'outcome a été marqué par la pandémie du COVID-19 qui a eu pour principale conséquence de freiner les activités surtout au niveau de la formation des jeunes, des activités de renforcement de capacités des différents formateurs et partenaires de mise en œuvre ainsi que celles de suivi. L'instabilité du personnel du management dans cette période de COVID-19 a également contribué à cette performance surtout le manque de données actualisées sur les réalisations du programme qui aurait pu permettre d'améliorer les valeurs des différents taux d'exécution, les présentes valeurs étant estimées à partir des données du rapport de performance de 2021.

3.2.2.3. Niveau de réalisation des indicateurs de l'Outcome 2

La réalisation de l'outcome 2 dépend de quatre indicateurs dont les niveaux de réalisation sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 9: Niveau de réalisation de l'outcome 2

Outcomes	Indicateurs	Prévisions	Réalisations	Taux d'exécution physique
Outcome 2	Cadre légal et réglementaire de l'apprentissage dans les 3 pays	ND	0%	63%
	Cadre national de qualification de l'EFP validé au Burundi	ND	50%	
	Mécanisme VAP validé par les autorités provinciales et le secteur privé	ND	100%	
	Coopération formelle des prestataires d'EFP et des autorités avec le secteur privé (plateformes d'acteurs) au niveau local	ND	100%	

Source : Elaboré par Cosinus Conseils, à partir des rapports de performances et du CMR, Juin 2022

Le cadre légal et réglementaire de l'apprentissage n'a pas été réalisé comme prévu dans la mise en œuvre du PROMOST III à cause de la situation pandémique du COVID-19 qui a eu pour principale conséquence le bouleversement du chronogramme des activités notamment les activités entrant dans le cadre régional. 50% des activités liées à la validation du cadre national de qualification ont été réalisées au Burundi. La principale activité allant dans le sens de cet indicateur mentionné dans les rapports de performance, est l'atelier national de réflexion sur l'enseignement des métiers et la formation technique et professionnelle au Burundi.

PROMOST III a prévu impliquer les autorités nationales (Ministère de l'éducation et de la recherche scientifique) ; communales (les directions communales de l'éducation et de la formation technique et professionnelle et leurs services ECOFO et CEM, CFP) et le secteur privé (les organes de représentation des artisans au niveau communal, les plateformes communales de gestion de formation) dans la validation du mécanisme Validation des Acquis Professionnels (VAP) par des activités de sensibilisation. L'implication des autorités local a eu pour succès l'intégration de l'enseignement

technique et professionnel dans les plans communaux de développement communautaire (PCDC) des communes de Mabayi et Murwi au Burundi.

Aussi, la réalisation de l'outcome 2 a connu de succès au niveau de l'output 2.1 (151%) et de l'output 2.2 (145%). Il est également enregistré la création des plateformes d'artisans afin de soutenir l'inscription, la formation et la certification comme priorisé par PROMOST III (output 2.3). En revanche, PROMOST III n'a pas engrangé d'énormes succès en ce qui concerne la formation des acteurs au niveau local et national sur l'EFP et les conseils carrière. Il est également observé de faibles actions dans les réglementations nationales de l'apprentissage développé ou révisé et adapté. PROMOST III n'a pas réussi à intégrer le mécanisme de VAP dans le système national de qualification comme prévu par le programme (output 2.4) et les activités d'harmonisation régionale du processus de formation, d'évaluation et de certification pour promouvoir la mobilité des citoyens entre les pays n'ont pas été réalisé comme prévu par PROMOST III (output 2.5). Il est de même concernant la demande de formation initiale et continue des populations ruraux et suburbains non scolarisés de la province de l'Ouest (output 2.6).

Globalement, PROMOST III n'a pas connu un succès satisfaisant dans la mise en œuvre de l'outcome 2 qui prône un système d'ETFP durable et inclusif orienté vers l'intégration régionale.

3.2.2.4. Taux d'exécution physique (TEP) global du programme au Burundi

Globalement, le niveau d'exécution physique de la phase III du programme au Burundi est de 88% (figure 7), ce qui traduit une bonne performance dans la mise en œuvre du programme. Cette bonne performance de mise en œuvre du PROMOST III au Burundi aurait dû être beaucoup plus améliorée si un nombre important des activités de l'outcome 2 avaient été réalisé avec succès. En effet, la mise en œuvre de l'outcome 2 n'a pas été efficacement réalisé à cause notamment du mécanisme VAP qui n'est pas encore intégré au système de qualification national, de même que le renforcement de l'harmonisation du processus de formation, d'évaluation et de certification pour promouvoir la mobilité au niveau régional qui n'est pas encore réel.



Figure 7: Taux d'exécution physique du programme au Burundi

Source : Elaboré par Cosinus Conseils, à partir des rapports de performances et du CMR, Juin 2022

3.2.3. Analyse de l'efficacité globale du programme

Globalement, le taux d'exécution physique du programme au Burundi et au Sud Kivu se présente comme illustré dans la figure ci-dessous :

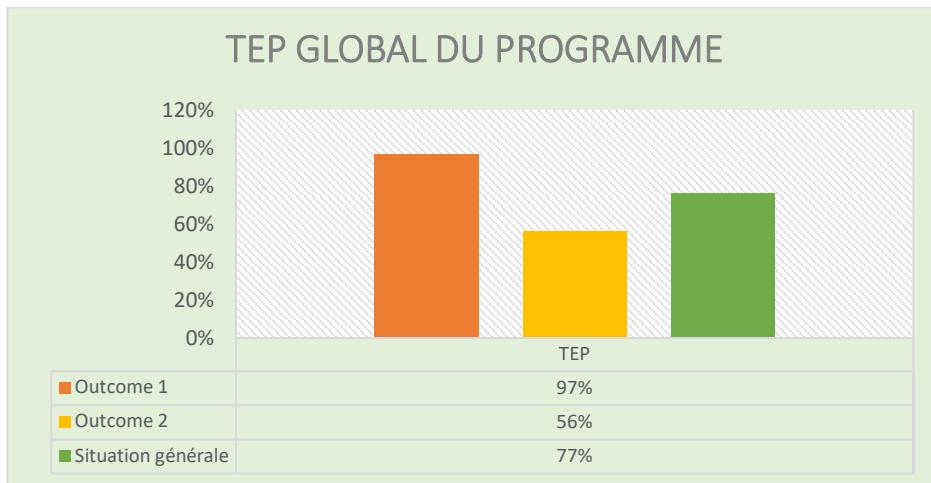


Figure 8: Taux d'exécution physique global du programme

Source: Elaboré par Cosinus Conseils, à partir des rapports de performances et du CMR, Juin 2022

L'analyse de la figure 8 traduit une bonne performance dans la mise en œuvre du PROMOST III. Cela se traduit par un niveau de réalisation physique global pour la mise en œuvre du PROMOST III de l'ordre de 77% pour les deux pays. On en déduit une bonne performance globale très satisfaisante du TEP de l'outcome 1 (97%) qui est supérieure à la faible performance globale de l'outcome 2 (56%). Cette bonne performance moyenne du PROMOST III nonobstant les activités encore en cours d'exécution camoufle toutefois les conditions de mise en œuvre du programme caractérisé par une longue période d'interruption liée à la fois à la situation sécuritaire par endroit et à la pandémie du COVID-19 qui a eu pour conséquence le blocage ou décalage de certaines activités dont la réalisation induirait une bonne performance au niveau des outcomes. L'équipe d'évaluation a constaté toutes les diligences des équipes pays de swisscontact pour afficher ce niveau de performance globale.

En définitif, la mise en œuvre de PROMOST III a été plus efficace au Burundi (88%) qu'au Sud-Kivu (65%) en RDC. Il convient néanmoins de préciser que l'efficacité globale du PROMOST III a été analysé seulement avec les activités prévues au niveau des outcomes 1 et 2. Les activités prévues au niveau transversal n'ont pas été prises en compte, faute de manque de fixation des indicateurs et cibles permettant de mesurer leur niveau de réalisation.

3.2.4. Facteurs ayant limité la réalisation des résultats

Plusieurs facteurs favorables et défavorables ont influencé l'atteinte des objectifs du projet. Le tableau ci-dessous, fait la synthèse de ces facteurs ayant influencé l'atteinte des objectifs du projet.

Projet	Principaux succès ou accomplissement (ce qui a marché)	Difficultés rencontrées ou faiblesses observées (les éléments ayant freiné l'avancement de l'objectif)
PROMOST III	<ul style="list-style-type: none"> - L'expertise de Swisscontact et des équipes déployées dans le secteur et l'approche C4EE ; - L'historique des nombreuses interventions de la DDC par le passé et son label dans le domaine EFPT ; - L'évolution des contextes sectoriels et des politiques au regard des besoins et problématique d'employabilité des jeunes et des femmes ; - La disponibilité des MAF et de quelques centres de formation (CFPM) disponible à s'inscrire dans le dynamique d'une offre de formation de qualités ; - L'adhésion des communautés et éveil de conscience communautaire (plateformes, CLEC, etc) sur la question d'orientation professionnelle ; - La disponibilité de quelques partenaires stratégiques au Burundi (Enabel, Banque Mondiale) au Sud Kivu (EDC, AIDES, Louvain Coopération, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - La réticence et niveau d'adhésion faible du secteur privé ; - Le comportement attentiste généralisé à tous les niveaux ; - L'instabilité institutionnelle et administrative avec des options contradictoires et des coup d'arrêt au processus ; - La méfiance vis-à-vis des SFD, précarité des systèmes d'insertion ; - La volonté d'embrasser beaucoup de métier et de retisser large ; - COVID-19 et ses conséquences sur la mobilité et suspension / fermetures des écoles et centres de formations ;

Projet	Principaux succès ou accomplissement (ce qui a marché)	Difficultés rencontrées ou faiblesses observées (les éléments ayant freiné l'avancement de l'objectif)
		- Chevauchement, confession, conflits d'attribution entre secteurs de compétences

3.3. Analyse de l'efficience et de l'impact du programme

3.3.1. Analyse de l'efficience du programme au Sud Kivu

3.3.1.1. Exécution financière du programme

La figure ci-dessous présente le niveau d'exécution financière global du programme au Sud-Kivu désagrégé par outcome.

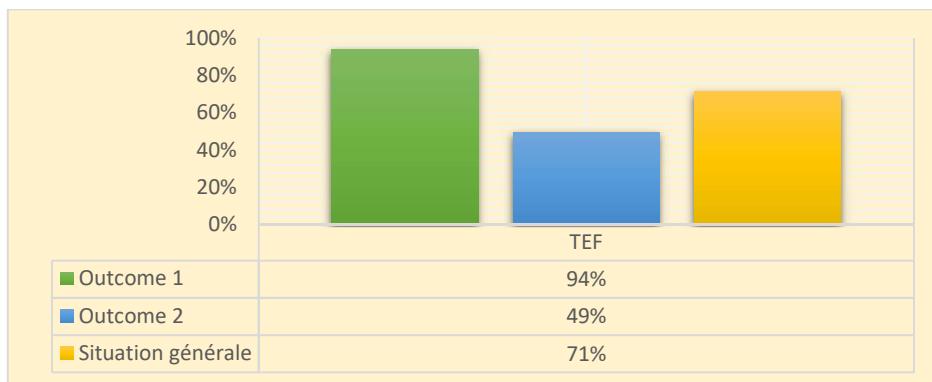


Figure 9: Taux d'exécution financière du programme en RDC

Source : Synthèse documentaire, Juillet 2022

Il ressort de la figure que le taux d'exécution financière globale du programme s'établit à 71%. Ce qui traduit que le programme à utiliser relativement moins de ressources en comparaison aux prévisions. Cette bonne performance est appréciable surtout en tenant compte du blocage causé par la situation pandémique du COVID-19 sur le déroulement normal de certaines activités dont l'exécution a été retardé ou n'ont simplement pas été réalisées.

Il faut en outre noté que l'outcome 1 a enregistré le TEF le plus élevé (94%) en comparaison à l'outcome 2 (49%). Ces niveaux de réalisation semblent fortement liés à la réalisation physique des outcomes, ce qui laisse suggérer une certaine efficience dans l'allocation des ressources dans le cadre du programme en RDC.

3.3.1.2. Analyse de l'efficience du programme

La figure suivante présente l'efficience globale du programme et par outcome

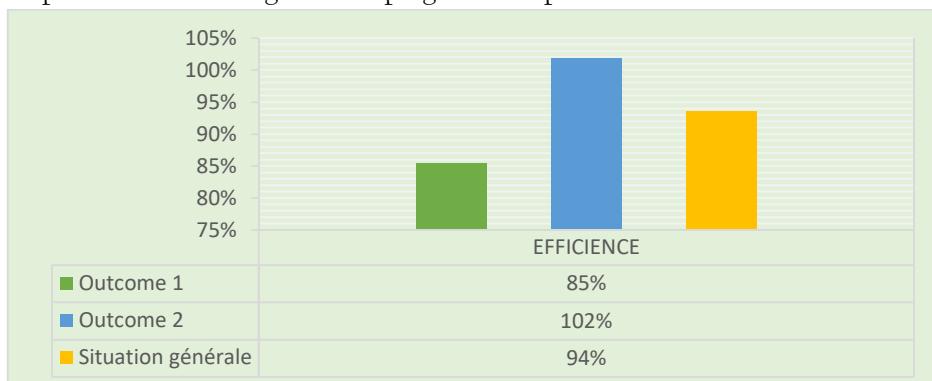


Figure 10: Efficience globale du programme au Sud Kivu

Source : Synthèse de terrain, Juin 2022

En général, l'affectation des ressources dans le cadre du programme a été efficiente (94% proche de 100%). Les résultats obtenus sont restés sous une maîtrise relative des contraintes budgétaires.

Au niveau des outcomes, l'affectation des ressources a été plus efficiente au niveau de l'outcome 2. Contrairement à l'outcome 1 où le niveau d'efficience moyen traduit que l'unité de résultat dégagé a nécessité un peu plus d'effort financier avant l'obtention des résultats enregistrés.

3.3.2. Analyse de l'efficience du programme au Burundi

3.3.2.1. Exécution financière du programme

La figure ci-dessous présente le taux d'exécution financière global du programme et par outcome.

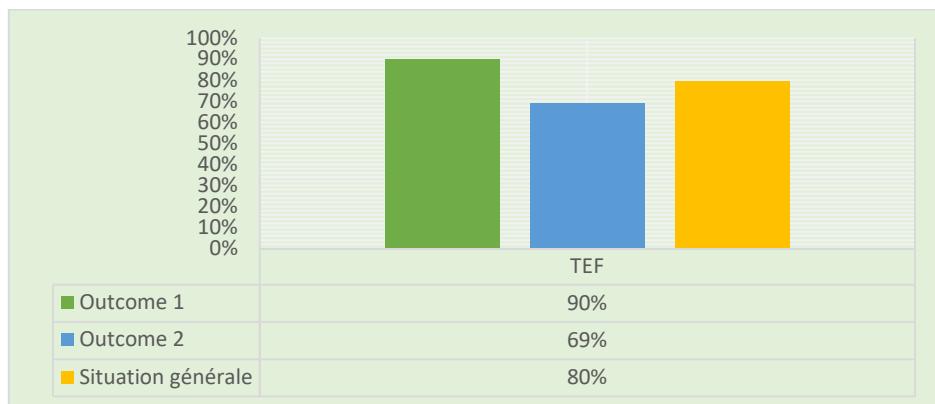


Figure 11: Taux d'exécution financier global du programme au Burundi

Source : Synthèse de terrain, Juin 2022

Le taux d'exécution financière du programme (Situation générale) au Burundi est de 80%. Ce qui traduit que globalement le programme n'a pas consommé tous ses crédits ouverts ou a utilisé moins de ressources en comparaison aux prévisions. Au niveau de l'outcome 1, PROMOST III au Burundi présente un niveau d'exécution financière plus élevé (90%) par rapport à l'outcome 2 (69%). L'analyse de l'efficience permettra de voir si les ressources à disposition ont été bien allouées.

3.3.2.2. Analyse de l'efficience du programme

La figure suivante présente l'efficience globale du programme au Burundi.

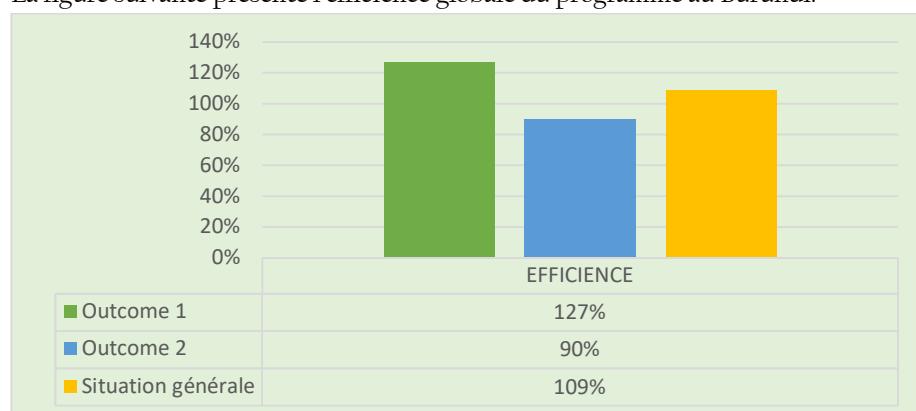


Figure 12: Efficience du programme au Burundi

Source : Synthèse de terrain, Juin 2022

En général, l'allocation des ressources au Burundi a été efficient (109% contre la norme de 100%).

3.3.3. Analyse de l'efficience globale du programme

La figure suivant présente l'efficience globale du programme dans les deux pays.

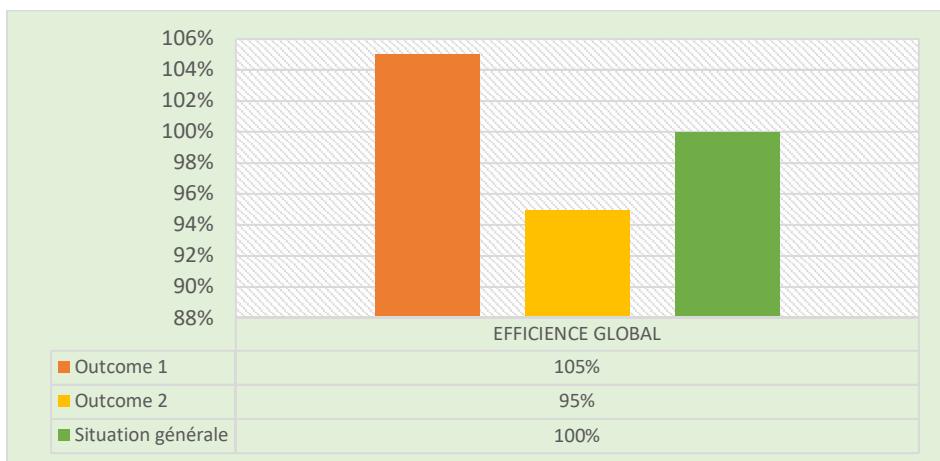


Figure 13: Efficience du programme PROMOST III

Source : Synthèse de terrain, Juin 2022

Dans l'allocation des ressources, la phase III du programme dans sa globalité a été d'un bon niveau d'efficience (égal à 100%). On en déduit que le niveau de consommation de l'unité de ressources reste proportionnel à la quantité de livrables prévus.

En résumé, malgré cette efficience globale du programme, il convient de souligner quelques goulots d'étranglement qui ont émaillé cette bonne performance. Il s'agit de (i) la formation dual (FAD) enclenchée par endroit au Sud-Kivu dans un contexte d'inexistence de centres de formation appropriés ; (ii) l'utilisation des espaces scolaires comme point d'entrée pour les actions d'orientation qui se sont révélées par la suite inappropriées ; (iii) des ateliers équipés par le programme dont le titre de propriété a changé de main ; (iv) les livrables hors délai observés dans le cas de partenariat avec SKAT pour la fabrication des briques et la réhabilitation de certains centres de formation.

3.4. Analyse des trajectoires d'Effets/ Impacts de PROMOST III

Les statistiques issues des données de suivi évaluation de Swisscontact couplées avec les perceptions des bénéficiaires démontrent que le programme, malgré les difficultés est sur une trajectoire d'effet et d'impact raisonnable au regard des difficultés ayant entravé sa mise en œuvre.

Au niveau impact, les indicateurs d'impact dont les cibles sont visées sont : i) Proportion des lauréats insérés et économiquement actifs après formation (salariés ou indépendants) ; ii) augmentation du revenu dont 20% après un an d'intervention, Proportion d'emplois non agricole dont 20% des Petites et Moyennes Entreprises (PME) enregistrés, surplus générés par les micro petites Entreprises.

Par contre au niveau des effets (outcome) : les indicateurs dont les cibles sont retenus pour apprécier les effets sont : i) Nombre de population rurale et périurbaine formée, certifiée et économiquement actif (salarié ou indépendant) dont 50% sont des femmes ; ii) cadre légal et réglementaire de l'apprentissage dans les 02 pays ; iii) cadre national de qualification de l'EFP validé au Burundi et RDC ; iv) Mécanisme VAE/P validé par les autorités provinciales et le secteur privé ; v) coopération formelle des prestataires de EFP et des autorités avec le secteur privé (plateforme d'acteurs) au niveau local.

3.4.1. Etat actuel du niveau d'atteinte des résultats en termes d'effets escomptés

De l'exploitation des données de suivi évaluation ainsi que des perceptions des personnes ressources et bénéficiaires de PROMOST III, il ressort :

Au total 7944 jeunes (H/F) sont formés contre une prévision d'environ 9000 personnes soit un taux d'achèvement à ce jour de 88% témoignant que la cible sera atteinte d'ici la fin du programme. Sur ce total de 7944 jeunes formés issus des populations vulnérables, 5205 sont insérés soit 94% de la prévision au moment où l'évaluation finale s'est réalisée. Ce qui justifie la réinsertion des jeunes et répond aux ambitions du programme. Toutefois il convient de noter que les échanges avec les bénéficiaires permettent d'apprécier les lueurs d'espoir qu'entretiennent les accomplissements de PROMOST III chez les apprenants. Jamais ils n'auront été d'aussi près de situation d'emploi ou d'auto installation si les opportunités de FIP FAT et FC n'ont pas été offertes par le programme. Il y a lieu de signaler aussi des cas de retour aux situations de départ mais ils sont négligeables.

En termes désagrégés environ 72% des personnes insérées sont des femmes pour une prévision de 50%. Au Sud Kivu les femmes insérées sont 52% contre 90,2% au Burundi.

Les chantiers d'installation des cadres légaux et règlementaires de l'apprentissage restent inaboutis en termes de changement significatif dans les deux pays malgré les efforts déployés. En revanche le cadre national de qualification et de certification est installé et en cours d'opérationnalisation au Burundi. Quant au Sud Kivu ce résultat a été perturbé par des questions de conflits d'attribution entre les Ministères et les décisions parallèles prises au niveau national.

Il est à noter que des expériences pilotes de renforcement de capacité et d'évaluation des acquis d'expériences ont été menées avec succès au niveau local et provincial mais les processus sont suspendus faute des lenteurs dans leur intégration au système national. Au Burundi le processus de VAE est suspendu et attend la mise en place du nouveau CNQC.

Il est à noter qu'au niveau des cadres d'échange et de concertation, PROMOST a accompli de nombreuses merveilles qui n'attendent leur mise à l'échelle. On déplore néanmoins que ces cadres et plateformes sont encore loin du niveau d'autonomie institutionnelle souhaité.

3.4.2. Appréciation des trajectoires d'impact

⇒ Création d'emploi /auto emploi et augmentation de revenu

Au sud Kivu 1443 emplois sont créés pour une prévision de 2600. Il est à remarquer que 100% des emplois sont non agricoles sur une prévision de 70%. Toutefois aucun des lauréats ne s'est encore érigé en PME formelle en RDC. Pour ce qui de l'augmentation de revenu, au Sud-Kivu, les données du rapport annuel 2021 estiment à 200% le taux d'accroissement du revenu moyen des lauréats soit un passage du revenu moyen de 56,4USD à 125 USD. Cela témoigne de combien ces groupes cibles sont tirés de niveau plancher. L'utilité marginale des formations et coaching n'est plus à démontrer à son début. Il serait intéressant de suivre leur dynamique évolutive. La plupart de ces Lauréats sont bénéficiaires des FIP et FAT.

Témoignage : « Si je suis arrivé à m'installer et à créer mon propre atelier c'est grâce aux petites motivations que je gagnais pendant la période de mon stage qui m'a permis de me payer une machine au départ. Cette dernière m'a poussé à créer mon atelier jusqu'à atteindre le niveau auquel je me trouve aujourd'hui et au point d'engager d'autres couturiers et qui travaillent à mon propre compte aujourd'hui. » Jeune Entrepreneur et bénéficiaire FPI en Coupe-Couture.

Témoignage : « Passionnée de ce métier depuis très longtemps bien qu'on le croyait être parmi les métiers réservés uniquement aux hommes. C'est grâce au Programme PROMOST que mon rêve est devenu une réalité suite à la formation reçue qu'aujourd'hui, je suis engagée au CFP AGAPE comme Soudeuse-Ajusteuse et j'y gagne ma vie bien que je n'ai pas encore atteint mon objectif qui est celui de trouver mes propres kits qui permettront de créer mon Atelier et m'y installer afin de servir de modèle aux autres femmes et faire concurrence aux hommes dans ce même domaine très précis avec une ferme détermination et c'est sûr et certain que je vais y arriver». Bénéficiaire de FAD en Soudure et Ajustage.

Témoignage : Si je suis arrivé à créer mon propre atelier et même à m'installer c'est grâce à la formation suivie et à mes efforts personnels. C'est après formation qu'on m'a sollicité de rester travailler dans l'atelier où j'avais commencé à gagner un peu d'argent. Quelques mois plus tard et après avoir acheté quelques outils que l'idée m'étais venue en tête de créer mon atelier sous l'encourage de mon MAF. A ce jour, je n'ai plus du temps à perdre, car dans mon atelier je ne manque pas du travail et j'ai déjà engagé 2 autres que je paie moi-même. Comprenez que personnellement je n'ai plus envie d'aller chercher de l'emploi ailleurs à part mon atelier dans lequel je commence aussi à former d'autres jeunes. Voilà qu'au jour d'aujourd'hui je gagne ma vie grâce à Swisscontact. Jeune Entrepreneur et bénéficiaire de la FIP en Cordonnerie et Maroquinerie déjà Installe.

Au Burundi, 93,1% des hommes et de femmes formés sont employés (salarié) ou indépendants dont 90,2% sont des femmes et mais 12,5% des indépendants sur une prévision de 20% ayant créé des emplois ont une entreprise formelle et enregistré. Pour le revenu, 80,0% des lauréats ont une augmentation de revenu d'au moins 20%. Le revenu net annuel supplémentaire généré par les indépendants est de 1'856'239'409 BIF dont 865'034'430 BIF de revenu net annuel supplémentaire généré par les femmes indépendantes...

Témoignage : « « J'ai abandonné l'école en 8ème année de l'école fondamentale pour aller faire du commerce. Je n'ai pas prospéré avec le commerce. J'ai alors a eu l'information de l'opportunité de faire la formation en couture avec Swisscontact. Mon époux, un militaire en activité m'a aidé financièrement afin que je puisse acheter une machine à coudre et louer un atelier. J'ai alors commencé mon métier et j'ai prospéré. J'ai alors pu acheter 3 chèvres (d'une valeur de 160.000 Fbu chacune) dont 2 ont eu des petits. Comme mon mari travaille à Bujumbura, je prends actuellement en charge les besoins du ménage au quotidien sans toutefois faire recours à son mari. Mon mari est très fier de ma contribution ». Lauréate en Couture, dispositif FAD.

Témoignage : « Après la formation et le stage, j'ai pu être engagé par la Coopérative Nationale pour la Transformation Agro-Alimentaire pour les Femmes de GATARA (CONATRAFE) pour une période de 3 mois. Confiant en mes connaissances pratiques reçues en Technologies de Transformation agro-Alimentaires et en entrepreneuriat, j'ai alors décidé de commencer mon propre business. J'ai commencé le business grâce à l'épargne personnelle de 100.000 Fbu que j'avais déjà constituée. Ainsi, j'ai pu acheter une balance, deux marmites, de la matière première (farine...), des bâches pour le séchage des céréales avant leur mouture. Par ailleurs, j'ai pu construire un foyer amélioré pour la cuisson. J'ai monté cette affaire seule. J'ai pu donner de l'emploi ponctuel à d'autres jeunes (couper du bois, grillage des céréales et autres grains,...) ». Lauréat en métier Art culinaire (bouillie), dispositif FAT.

Enfin comme signalé dans les paragraphes sur la durabilité, PROMOST a déclenché le processus de mise en place des dispositifs multi acteurs d'orientation et d'insertion professionnelle à l'échelle locale et provinciale. Toutefois, ces instruments qui justifient leur pertinence au niveau des communautés ne sont malheureusement pas encore intégrés dans les systèmes nationaux. Leur institutionnalisation reste encore confrontée à des défis que pourront relever les actions de la phase ultérieure de PROMOST III.

3.4.3. Renforcement de capacité des parties prenantes

Le programme a contribué à renforcer les capacités des parties prenantes et du secteur privé afin de les rendre plus efficaces et autonomes dans la mise en œuvres des politiques du secteur d'EFTP. Les renforcements de capacité des parties prenantes ont été l'un des points capitaux qui confortent l'efficacité de mise en œuvre de PROMOST III mais restent encore fragiles à tous les niveaux. Les cadres créés n'ont pas encore atteint des niveaux d'autonomie et ne fonctionnent pas tous. Aussi, on dénote l'absence d'un fichier national renseignant les gaps capacitaires des parties prenantes.

Les succès obtenus par PROMOST III n'ont pas encore impacté significativement les décisions au sommet de l'Etat. Cela est notamment visible en RDC où le programme ne dispose pas d'une composante nationale. La réPLICATION des actions par les gouvernements prendra du temps. Toutefois, il est pressenti en RDC, la volonté du Ministère National de la formation professionnelle et métiers (MINFPM) de réformer le système de formation professionnelle en se basant sur l'expérience acquise au Sud Kivu par PROMOST.

3.5. Analyse de la durabilité

Pour la mission, l'appréciation de la durabilité des changements intervenus à la suite de la mise en œuvre du PROMOST III se réfère à la mesure dans laquelle ils survivront dans le temps au gré des évolutions du contexte.

3.5.1. Par rapport à l'appropriation des initiatives et stratégies développées par PROMOST III

La mission d'évaluation a observé que la mise en œuvre de PROMOST III dans les 02 pays a été caractérisée par des approches d'implication des autorités locales et nationales (cas du Burundi), provinciales et locales (cas de la RDC).

En effet au Burundi, la dynamique des plateformes à l'échelle communale constitue une piste d'appropriation des initiatives d'orientation et de gestion de l'offre de formation professionnelle. Certes quelques Plateformes font actuellement la fierté de PROMOST III à travers leurs niveaux de fonctionnement (KAYANZA, GATARA, KABARORE etc.) avec des capacités croissantes à négocier d'autres partenariats. Toutefois il convient de noter que du point de vue fonctionnement des plateformes communales, on déplore que certaines sont entièrement en deçà des attentes notamment celles des communes de BOUGANDA et MATONGO.

De façon générale malgré les dynamiques positives en cours au niveau de 07 plateformes sur les treize mises en place, les acquis sont encore très fragiles quant à leurs capacités au stade actuel de pérenniser les acquis. Il y a encore besoin de véritables soutiens et d'accompagnement plus accru pour espérer un niveau d'autonomie ou d'appropriation des plateformes.

Au niveau de Bukavu en RDC, PROMOST III a développé des initiatives d'ancrage aux niveaux provincial et local à travers la facilitation de la mise en place du Cadre d'Echanges des acteurs Clés de la Formation Professionnelle et d'Insertion du Sud Kivu (CCE-FPI) qui regroupe les acteurs des pôles de la demande de l'offre de la régulation et d'Insertion. Au niveau local, il est à noter le processus encore récent de facilitation de la mise en place des CLEC au niveau des villes et territoires. Quoique ces structures augurent du souci de PROMOST III à garantir la prise en main à moyens termes au niveau du Sud Kivu des acquis en matière d'orientation des jeunes défavorisés vers des formations professionnelles de qualité répondant au marché de l'emploi décent, ces dernières peinent encore pour l'instant à prendre leur envol institutionnel. Tant le gap capacitaire reste encore très élevé pour espérer à courts termes l'accomplissement efficace de leurs missions mais également il convient de noter la persistance des comportements attentistes.

De l'avis de l'équipe d'évaluation, la note positive au stade actuel réside au niveau des réseaux des Maîtres artisans dans un contexte que les Centres de formation sont confrontés à des difficultés de toute sorte (managérial, logistique, pédagogique) pour s'inscrire dans une dynamique pérenne de fourniture régulière d'offre en formation professionnelle et de métier aux jeunes défavorisés. Le Sud Kivu est fortement embrouillé par la persistance des approches divergentes entre partenaires d'intervention dans un contexte humanitaire où les apprenants subordonnent leur adhésion au programme à une volonté similaire, celle des autres partenaires en termes de distribution de kits d'équipements aux lauréats. Cette contradiction avec la logique d'intervention de PROMOST constitue un véritable obstacle pour faire prospérer l'approche d'intervention de Swisscontact dont l'axe principal est le renforcement des capacités en vue de l'auto installation et d'éligibilité aux exigences du marché de l'emploi.

3.5.2. Par rapport à la pérennisation des acquis à partir d'ancrage sur des structures nationales et locales et le portage du secteur privé

De l'avis des différents acteurs institutionnels rencontrés au niveau du secteur de l'Education et de l'EFTP dans les deux pays aux niveaux national, provincial ou local, PROMOST III est reconnu comme un programme dont la mise en œuvre s'inscrit dans les stratégies sectorielles avec ancrage sur les structures officielles et pérennes. L'ancrage au niveau des communes (Burundi) et à l'échelle provinciale (Sud Kivu) dénote d'une trajectoire positive de transformation des dynamiques de portage au plan local et provincial. Toutefois au niveau des deux pays on est encore très loin de l'utilisation des modèles démontrés par PROMOST III pour la planification dans le secteur et pour une mise à l'échelle institutionnelle.

Certes il est à noter des travaux de concertation et de participation aux rencontres et discussion de haut niveau (notamment les états généraux sur l'EFTP au Burundi, l'atelier national de KINSHASA) mais il faut noter que l'influence sur les stratégies nationales restent encore timides surtout en RDC. La logique que des modèles de réussite au niveau provincial pourraient induire des changements systémiques au plan national reste confrontée à plusieurs difficultés dont notamment les perturbations créées par les conflits de compétence entre l'ESPSP et la FPMA.

Le volet dialogue politique n'a pas fortement fonctionné dans la mise en œuvre de PROMOST III et a eu pour conséquence la lenteur observée dans la transformation systémique souhaitée sous l'égide et le leadership du Ministère en charge du secteur. Les services étatiques partenaires aux programmes portent encore des déficits de capacité et nécessitent encore plus de renforcement en vue de l'exploitation des modèles développés par le programme pour une meilleure institutionnalisation au plan règlementaire, programmatique et fonctionnel.

Au Burundi, la mise en œuvre des phases II et III de PROMOST s'est effectuée dans un contexte d'instabilité institutionnelle hors norme liées au changement fréquent des dénominations des Ministères et des mutations dans l'attribution du secteur Formation professionnelle. Au total Swisscontact aura interagi avec cinq différents

Ministères à ce jour avec pour corollaire le bouleversement des bases de dialogues et l'amovibilité des acteurs devant conduire les MoU. Les cartographies administratives changent, le suivi des engagements connaissent des arrêts rendant le contexte d'une appropriation structurante encore plus difficile. Toutefois, il faut souligner les lueurs d'espoir que suscitent les discussions cohérentes récentes engagées pour l'élaboration des textes d'application du nouveau cadre national de certification et de qualification (CNCQ).

Au Sud Kivu, les acteurs institutionnels rencontrés y compris le Ministre manifestent le souhait que Swisscontact leur transmettent régulièrement leurs planifications périodiques ainsi que leurs rapports d'activités. De même ils souhaitent que leur secteur aux vues de la jeunesse du Ministère en charge du FPAM soit encore soutenu davantage en vue de leur préparation conséquente au retrait de la PROMOST.

3.5.3. Cofinancement des activités, implication secteur privé et capacités actuelles des Centres de formation

Conformément au ProDoc de PROMOST III, il est escompté que la pérennisation des acquis puisse être garantie par les principes suivants :

- **Institution d'un mécanisme de co-financement des formations assuré par les autorités nationales et locales ainsi que le secteur privé en vue d'une durabilité des initiatives de FPT.**

A la fin de PROMOST III, des initiatives de formation ayant fait leur preuve pourront être relayées par les faîtières des organisations professionnelles des métiers ainsi que le secteur privé qui pourront assurer leur portage et leur financement. A la lumière des constats de l'évaluation nous pouvons conclure que les pas franchis sont encore loin de ces objectifs de durabilité. PROMOST III a beaucoup investi d'énergie et d'efforts dans la consolidation des acquis de la phase 2 dans un contexte de la COVID-19 et d'attentisme des acteurs institutionnels et a très peu induit d'impact significatif sur le portage du secteur privé. Les implications des autorités locales, provinciales et sectorielles restent limitées à leurs participations respectives et soutiens administratifs. Aucun schéma de cofinancement n'est déployé pour l'instant.

De même la mobilisation et l'identification du secteur privé pour le convaincre à s'impliquer et investir les instances locales et provinciales de cadre de concertation pour la formation et l'insertion a consommé plus d'énergie et d'efforts au point qu'au stade actuel sa contribution volontariste à soutenir la formation professionnelle et l'insertion est marginale. L'alternative salutaire reste pour l'instant limitée aux espoirs suscités par la disponibilité des réseaux des maîtres artisans.

En somme, l'émergence future des champions de PME et de véritables agrégateurs au sein des lauréats constitue un gage de durabilité que pourra assurer la phase 4 du programme.

- **Le FIP et le FAT seront portés par le secteur privé et les associations professionnelles de métier ne serait-ce que sur quelques métiers d'intérêts pour eux.**

Des constats effectués auprès des parties prenantes de PROMOST III, il ressort clairement que les initiatives développées par Swisscontact dans les deux pays n'ont bénéficié d'aucun cofinancement ni du secteur privé (déjà absent voire inexistant) ni du Ministère et des autorités locales. Aucune preuve de contribution en termes de cofinancement des acteurs exceptés les sacrifices en nature consentis par les Maitres artisans impliqués dans le FAT et le FAD.

Il faut noter que la plupart des formations (FIP, FAT ou FAD) déployés par PROMOST III dépendent de la disponibilité des consommables mobilisées par Swisscontact et des indemnités diverses aux formateurs. Certes on est en droit d'avoir des inquiétudes quant aux chances de continuité de ses initiatives une fois que le programme prendrait fin mais il faut préciser que cette phase du programme n'a pas tellement fait du cofinancement sa priorité. Tellelement des situations imprévues de COVID-19 et des instabilités socio politiques ont limité les ambitions à ce niveau.

La CHASAA au Burundi et la CMA à Bukavu souhaitent plutôt que Swisscontact renforce leur capacité en vue d'un partenariat plus structurant pour accompagner et superviser les prestations des MAFs (Maîtres Artisans Formateurs) afin de leur permettre de démontrer leur capacité de maîtrise d'ouvrage dans la conduite des offres de formation assurées par les MAFs formés à cet effet qui ne sont rien d'autres que leurs membres.

Tout en reconnaissant les risques liés à ce partenariat la mission d'évaluation finale recommande que Swisscontact considère cette proposition en impliquant les organes des faïtières ayant manifesté la volonté dans la gestion des prestations des MAFs. Il s'agit d'engager ses structures dans des processus qui renforcent leurs capacités en vue de les rendre éligibles à la conduite des contrats de performance relatifs à la fourniture d'offre de formation de qualité ainsi que l'insertion des apprenants. Les conditions qu'une telle initiative réussisse semblent plus réunies à Bukavu avec la CMA qu'au Burundi au regard de l'attentisme qui anime la CHASAA.

- Rôles encore flous des capacités des CFPM dans la stratégie de sortie de PROMOST III

PROMOST III au plan conceptuel dans les interventions en RDC et au Burundi a très peu priorisé le renforcement du leadership et des capacités d'autonomie financière des Centres de formation pour assurer durablement une offre de formation aux groupes cibles. Les CFPM ont beaucoup plus servi en tant que moyens ou partenaires pour déclencher quelques actions de formation et selon leur intérêt ont bénéficié de réhabilitation pour certains ou des équipements pour d'autres. L'expérience de l'ENABEL au Burundi constitue un modèle de renforcement des capacités des CFPM qu'il importe d'explorer et voir comment conjuguer les efforts de Swisscontact à ce modèle pour accompagner et suivre la croissance des chiffres d'affaires des CFPM ou CEFPT et leur gouvernance.

- Beaucoup d'actions de renforcement de capacité isolées et très peu intégrées dans un cadre global de plan de renforcement de capacité robuste et systémique.

Dans le ProDoc de PROMOST III, il a été prévu de mettre en œuvre une stratégie de renforcement de capacité à l'endroit des acteurs de l'écosystème de FPI dans les deux pays en vue de remédier aux faiblesses organisationnelles, techniques et managériales qui leur permettent de mobiliser les moyens pour assurer une offre de formation professionnelle de qualité répondant aux besoins du marché d'emploi.

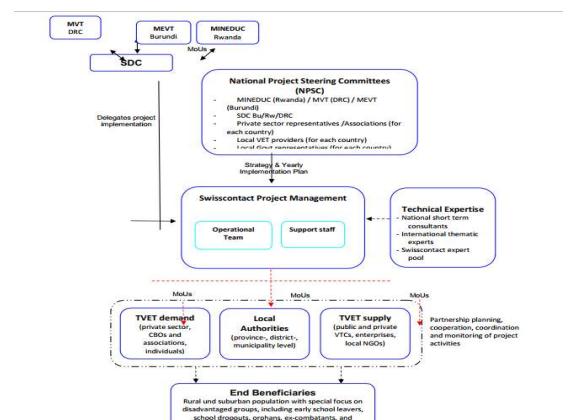
Ce plan de renforcement doit contenir les déficits de capacité systémiques (gap capacitaire) à combler pour des prises en main par les acteurs de l'écosystème FPI des acquis de PROMOST relatifs à « un système orienté demande et marchés d'emploi » dans la phase post projet.

3.6. Analyse de la gestion et du pilotage du programme

3.6.1. Un dispositif institutionnel assez bien conçu mais dont le fonctionnement comporte des insuffisances

L'examen du dispositif d'intervention de PROMOST III montre qu'au plan conceptuel le dispositif a réfléchi à l'harmonisation régionale, l'ancre institutionnel et écosystémique, du « faire-faire » sur base des MoU et une équipe légère de mise en œuvre par pays reliée à une coordination régionale.

Une chaîne de reddition de compte entretenue par un système de suivi évaluation axé sur les résultats et animé par un outil digitalisé de collecte de données.



A l'examen il faut noter que dans les 02 pays PROMOST III a été mis en œuvre sans le comité de pilotage qui est censé orienter et servir de cadre de dialogue politique en soutien à la mise en œuvre de PROMOST III. Le programme

a été totalement orphelin d'un dispositif important en matière d'orientation et de facilités politico administratifs indispensables pour garantir :

- Le portage politique et administratif requis pour mettre en œuvre les plans d'actions annuelles ;
- L'intégration dans les plans d'actions annuelles sectorielles des actions convergentes pour booster les PTA de PROMOST III ;
- La mise à l'échelle institutionnelle des initiatives développées qui ont démontré leur succès ;
- L'adhésion des autorités sectorielles, provinciales voire locales ;
- Le partenariat et la synergie d'action ;
- L'ajustement conséquent du cadre politique et règlementaire pour le rendre favorable à l'atteinte des objectifs.

Au niveau interne à la gestion du programme au plan régional, il est à noter qu'un dispositif adéquat a été mis en place à travers des experts thématiques régionaux pour soutenir les équipes pays. De même des modes de supervision sont prévus. Toutefois à la mise en œuvre, les équipes pays pour une raison ou une autre n'ont pas reçu toutes supervisions adéquates et tout le soutien. La COVID-19 a contribué à creuser un écart de collaboration et l'intensité des descentes de supervision.

En effet, il est tout à fait évident que les malaises observés dans la gestion de l'équipe pays au Burundi sont en partie liés à la faible présence de la coordination régionale de SWISSCONTACT ou aux insuffisances de son système de contrôle interne. La coordination et la supervision au plan régional a souffert d'un excentrisme vers Kigali confirmant quelques propos des membres des équipes pays. « Dès lors que la logique d'intervention de Rwanda a significativement changé de celle de notre cadre d'intervention SWISSCONTACT régional nous a abandonnés ». Les cas de malversation ou de mauvaise gestion relevée par l'actuel project manager auraient pu être anticipés si la coordination régionale était plus sur le terrain.

Outre les sollicitations auxquelles ils ont souvent répondu, les bureaux nationaux de la DDC étaient également fortement attendus en termes de plus-value à apporter au niveau des questions de stratégies d'influence et de dialogue politique mais n'ont pas aussi joué toute la partition attendue à ce niveau.

Au niveau des équipes d'interventions directes il est à noter des efforts de flexibilité et d'adaptation par moment mais le constat général est qu'elles ont eu de difficultés de sortir de ce qu'ils savent faire le mieux avec beaucoup de méfiance sur le courage d'innover.

Le système de suivi évaluation mis en place par Swisscontact au plan régional est très fortement apprécié. Les tests rapides de l'architecture du système a permis à l'équipe d'évaluation de constater que le système reste encore perfectible. La chaîne de validation des données n'inclut pas les superviseurs de zone. Il est important que dès que les données sont enregistrées sur la plateforme, elles puissent être validées par le responsables des actions de la zone avant le MRM de l'équipe pays ne fasse les épurations de données.

3.6.2. Défaut d'une composante nationale très préjudiciable aux interventions de PROMOST III au Sud Kivu

L'équipe Swisscontact basée à Bukavu agit à travers PROMOST III sur les leviers provinciaux notamment l'écosystème provinciale de régulation et d'accès à une offre de qualité en orientation et formation professionnelle et insertion. Mais il se trouve que les interventions sont assez localisées et auront besoin d'un soutien stratégique au plan national pour induire un changement systémique.

La mise à l'échelle et l'institutionnalisation des acquis au Sud Kivu aura fortement besoin d'un ciblage intelligent d'actions de renforcement et de dialogue politique intégrant la sphère de prise de décision au plan national. Le Ministère provincial en charge FPAM est très jeune et dépourvu de moyens conséquents pour assurer le portage conséquent tant que ce soutien stratégique continuera à faire défaut.

Les questions d'harmonisation de règlementation et du cadre de qualification et de certification ne pourront pas se résoudre facilement dans ce contexte asymétrique d'intervention où au Burundi et au Rwanda on travaille sur les

acteurs nationaux dans la RDC la concentration des efforts est axée sur la province à juste titre mais sans une composante nationale.

3.7. Analyse de l'exploration de nouvelles filières, possibilité d'inclusion des ex-combattants

Avec la FIP, PROMOST a élargi une gamme de métiers pour susciter le besoin et l'intérêt des groupes cibles à la formation professionnelle. Le programme peut tirer des leçons de ce qui a été déjà fait sur ces nombreux métiers et revenir aux métiers qui offrent plus de chance d'emploi et de valeur ajoutée. La nécessité d'exploration d'autres filières ne se justifie qu'en intégrant les besoins évolutifs du secteur privé et du marché de l'emploi, les besoins de mobilité de la jeunesse rurale vers les centres urbains pour être valorisé. Dans ce cas, sous réserve des analyses de faisabilité beaucoup plus approfondies, PROMOST peut s'ouvrir vers certains métiers d'avenir dans le secteur tertiaire notamment l'assurance, la finance digitale, l'énergie renouvelable, l'hôtellerie, le tourisme, les décos d'art, les services, les technologies post-récoltes. Toutefois, cette ouverture du PROMOST sur les métiers innovants doit forcément tenir compte des potentialités qu'offrent chaque milieu ainsi que le marché d'emploi afin d'éviter des transpositions mécaniques.

En ce qui concerne l'inclusion des ex-combattants, la synergie des interventions avec d'autres partenaires œuvrant dans le secteur d'EFP et intervenant dans les mêmes zones d'intervention offre des pistes de mutualisation d'efforts dans des contextes spécifiques. Au Sud Kivu par exemple, PROMOST a travaillé en synergie avec Education Development Center (EDC) à travers le projet ADIJ de USAID et avec Actions et Interventions pour le Développement et l'Encadrement Social (AIDES) qui travaille dans le domaine de la migration sous le mandat de l'UNHCR. PROMOST peut déjà s'inspirer de cette synergie en élaborant une stratégie d'inclusion des ex-combattants en complémentarité avec le programme Désarmement, Démobilisation, Relèvement Communautaire et Stabilisation (DDRCS) en RDC.

En ce qui concerne les « changements climatiques », PROMOST pourrait renforcer sa contribution aux changements climatiques en consolidant surtout son partenariat avec le programme PROECCO qui s'investit surtout dans la production des briques et des matériaux de construction résistants au changement climatique. De plus, en investissant les secteurs de métiers d'énergie renouvelable par exemple, PROMOST peut conforter suffisamment sa position sur les problématiques émergentes liées au changement climatique.

3.8. Leçons apprises

3.8.1. Les leçons apprises

L'évaluation finale a noté que des enseignements ont été tirés par le projet et les parties prenantes et ont été pris en compte dans les interventions. Les grandes leçons apprises dégagées par la mission à la suite de la mise en œuvre de PROMOST III se présentent comme suit.

Leçon 1: La collaboration en synergie avec d'autres projets et organisations permettent de mutualiser des efforts notamment sur des groupes cibles pour des résultats partagés et ce, dans des contextes de persistance de comportements attentistes.

La synergie des interventions avec d'autres partenaires œuvrant dans le secteur d'EFP et intervenant dans les mêmes zones d'intervention et considérant les mêmes groupes cibles qui se fait à base d'un MoU ou un protocole de coopération offre des pistes de mutualisation d'efforts dans des contextes spécifiques. Les avantages résident non seulement dans la complémentarité des interventions tout au long du continuum éducation - formation - insertion, où les différents projets peuvent combler des lacunes éventuelles grâce à leurs expertises spécifiques. Cette synergie a permis aux participants de mieux se connaître, d'approfondir la confiance et la solidarité entre eux. A titre d'exemple, au Sud Kivu, la synergie s'est faite avec Education Development Center (EDC) à travers le projet ADIJ de USAID et avec Actions et Interventions pour le Développement et l'Encadrement Social (AIDES) qui travaille dans le domaine de la migration sous le mandat de l'UNHCR, notamment pour l'intégration socio-économique des réfugiés urbains burundais et rwandais à Bukavu. SWISSCONTACT n'offrant pas des kits d'équipement d'insertion aux lauréats arrive à apporter à ces groupes cibles fragiles des institutions humanitaires des curricula de formation et son

expertise en orientation professionnelle. Cette synergie permet à PROMOST III d'améliorer sa stratégie et de découvrir tout son potentiel à contribuer à l'inclusion des ex-combattants (complémentarité avec le programme Désarmement, Démobilisation, Relèvement Communautaire et Stabilisation-DDRCS en RDC).

Au Burundi, la synergie du PROMOST III avec Enabel à travers la valorisation des centres de formation créés ou réhabilités par Enabel pour déployer la formation duale permet au programme d'envisager des possibilités d'extension du dual dans les milieux ou des conditions sont rendues favorables par l'existence des centres de formation bien suivis et dont la croissance en chiffre d'affaire et offre de formation de qualité constituent des paramètres d'appui et d'encadrement d'un autre partenaire. Cette collaboration laisse aussi entrevoir des réflexions de cofinancement et d'autonomie financière des centres de formation sous ce type de partenariat.

Aussi faut-il noter que les approches des interventions humanitaires rendent les dynamiques d'autopromotion difficiles. La distribution des kits tous azimut aux apprenants par d'autres bailleurs au nom de l'humanitaire conforte la logique attentiste des communautés et des groupes cibles. Cela rend la démarche d'autopromotion très difficile à développer. Certes PROMOST III est dans une démarche d'autopromotion et ne distribue pas les kits. Les pistes d'apprentissage qui se dégagent de ce contexte attentiste c'est le recours aux alliances stratégiques et partenariat pour atteindre les objectifs. Ce contexte fragile offre ainsi des pistes d'opportunités de partenariat entre Swisscontact et ces partenaires dans le sens où l'un s'occupe du « volet EFP » et l'autre « du volet de distribution des kits », ceci dans l'objectif de positionner les communautés vulnérables et dépossédées sur le marché de l'emploi.

Leçon 2 : Valorisation du réseau des maîtres artisans et des structures informelles d'épargne crédit dans un contexte d'absence de secteur privé formel et d'IMF formelle ouverte à accompagner les jeunes.

Dans un contexte d'inexistence du secteur privé formel, le réseau des maîtres artisans constitue une opportunité d'importance capitale pour Swisscontact afin de créer une valeur ajoutée dans les zones rurales, caractérisées par les taux de chômage et de pauvreté élevés. En s'appuyant prioritairement sur cette alternative de proximité bien appréciée au niveau local et provincial, PROMOST III s'est rendu compte que, malgré l'avantage que constitue le réseau des maîtres artisans ce dernier ne saurait s'accommoder au modèle de coaching à l'entrepreneuriat sans des actions de renforcement de capacité spécifique pour des Maîtres artisans ayant la capacité.

Leçon 3 : L'adaptation de la FIP aux contraintes de disponibilités des filles mères et les jeunes femmes mariées ne pouvant pas s'inscrire dans les cursus d'EFP de longue durée (FAT et FAD) avec des appuis ponctuels de formation continue et de coaching.

PROMOST III dans le respect du principe de promotion de l'égalité genre dans les lauréats insérés sur le marché de l'emploi, a utilisé les flexibilités qu'offre la FIP qui est une formation courte durée pour mobiliser l'accès des femmes à l'EFP. Conscient de ce que certains métiers pourraient également poser des difficultés de maîtrise en si courte durée, les dynamiques d'apprentissage induites par le processus ont permis de prévoir des mécanismes de formation continue et des séances de coaching à l'endroit de ces groupes cibles avec quelques succès. Il a aussi été déduit de la mise en œuvre des « FIP » que certains métiers plus complexes peuvent à la longue être retirés de la liste de formation de courte durée pour des groupes cibles qui n'ont pas d'opportunités pour consolider les connaissances sur la durée dans un atelier ou auprès d'un maître artisan.

Leçon 4 : Nécessité d'ancrage au plan sectoriel pour réussir la mise à l'échelle verticale des actions du DOIP développé avec succès au niveau local mais il faudra encore du délai pour induire des transformations institutionnelles.

PROMOST III a pu engranger quelques succès aux niveaux local (Burundi) et provincial (RDC) dans la mise en place des dispositifs en matière d'orientation formation et insertion professionnelle grâce aux concertations à l'échelle communautaire et des pôles de compétences mobilisées à l'échelle provinciale. Toutefois, les expériences de PROMOST III permettent de tirer une leçon fondamentale. Les modèles de transformations au niveau local ne peuvent pas induire automatiquement un changement systémique au niveau macro (national). Il est impératif de mener des actions de portage de haut niveau au sommet au niveau sectoriel à travers le dialogue politique et la communication institutionnelle sur les acquis et modèles développés. La mise à l'échelle et l'appropriation

nécessiteront du temps et des volets d'actions spécifiques y dédiés ainsi que des compétences en ressources humaines dans l'équipe de projet dévolues aux objectifs d'intégration des modèles dans les systèmes d'EFP nationaux.

Leçon 5 : Des ajustements et adaptation opérés sous ralentissement des activités dû à la pandémie de COVID-19

Au Burundi comme en RDC, PROMOST III a opéré des ajustements sous les difficultés suscitées par la pandémie de COVID-19 dont l'impact était dans tous les secteurs y compris celui de l'ETFP. En effet, diverses formes d'ajustement sont opérées dans sa mise en œuvre notamment dans la fragmentation des groupes d'apprenants aux diverses sessions de formation en vue du respect des règles d'hygiène et de barrière. La leçon la plus importante apprise est de renforcer la résilience des projets/programmes face aux chocs et circonstances imprévisibles. L'utilisation des Outils de communication et vidéo-conférence pendant les périodes de COVID et de fermetures des frontières a démontré que même en cas de difficultés, on peut toujours travailler en équipe et se former à distance.

Leçon 6 : Le partenariat entre PROECCO et PROMOST III a connu des difficultés à leur début qui ont servi de leçons pour envisager des pistes d'amélioration d'une synergie plus structurante axée sur l'harmonisation des plans d'actions et de célérités sur les obligations mutuelles.

PROMOST III et le programme PROECCO (Promotion de l'emploi et de revenus non agricoles dans la région des Grands Lacs grâce à la production de matériaux de construction respectueux du climat) sont des programmes de la DDC intervenant dans les mêmes pays. Les deux programmes ont pour objectif de contribuer à l'augmentation de l'emploi et de revenus des populations rurales de Burundi et du Sud Kivu. A cet effet, des liens et des synergies d'action sont nouées pour la complémentarité des actions sur le terrain tout en évitant les doublures (maçonnerie) et les plaidoyers au niveau national.

Il faudrait repenser la collaboration entre les deux programmes afin d'obtenir un impact beaucoup plus important au niveau de la Région des Grands Lacs en général et au niveau du Burundi et du Sud Kivu en particulier ; voir comment faire intervenir d'autres partenaires techniques et financiers dans la mobilisation des ressources. Il suffira de proposer de meilleures options afin de mieux impacter les groupes cibles.

3.8.2. Piste de capitalisation des acquis du programme

Les opportunités de capitalisation suivantes se dégagent eu égard aux succès et difficultés qui ont caractérisé les acquis du programme :

- **Processus de mise en place du dispositif local ou provincial d'OFIP :** PROMOST III à travers son approche multipartite a eu le mérite de mettre en place un processus de mobilisation des acteurs communautaires et institutionnels dans des creusets ou cadre d'échanges à l'échelle locale et provinciale. Les modèles plus évocateurs de ce mérite de PROMOST sont :
 - Les plateformes communales pour l'Orientation et l'insertion professionnelle dans les provinces KINYASAN et de Chibitoke. Au moins 05 modèles fonctionnels existent et travaillent malgré la fragilité du contexte dans le Burundi.
 - Le CEC-FPI du Sud Kivu : Erigé à l'échelle provinciale ce cadre est composé des acteurs institutionnels, privés et sectoriels ainsi que des associations professionnelles. Le CEC-FPI malgré ses difficultés à prendre un envol régulier constitue le résultat de nombreux dialogues sur la problématique EFP et l'insertion des jeunes sur le marché d'emploi. Il regroupe tous les acteurs de la régulation, de l'offre, de la demande et de l'Insertion. Ce cadre s'appuie sur des pôles de compétences (orientation professionnelle, sensibilisation, Formation alphabétisation éducation financière et Entrepreneuriat, ingénierie FPM etc.) et s'emploie actuellement à s'appuyer au niveau local sur les CLECs.
- **La mobilisation du réseau des MAFs dans le FAT et la FIP :** Il s'agit d'un exploit dont les étapes suivies pour en arriver au stade actuel où PROMOST s'appuie sur des Maîtres artisans dont les capacités sont renforcées en vue de contribuer à l'élaboration des curricula ainsi qu'à la formation pratique des apprenants. Il s'agit d'une ressource humaine localement disponible et plus intégrée au contexte et pouvant servir de levier d'accès à la formation et le coaching ainsi qu'à l'insertion. Des expériences et de nombreux succès multiples et

multiformes ont été enregistrés et pourraient servir de banques de données d'apprentissage sans oublier aussi des cas de difficultés rencontrées.

- **La sensibilisation sur le Genre et la mobilisation des femmes à accéder à l'EFP** : PROMOST III a utilisé des acteurs locaux et des leaders d'opinion pour assurer une sensibilisation genre transformationnelle face aux nombreux préjugés et pesanteurs sexistes. Les résultats sur les statistiques des lauréats dans leur configuration genre et l'investissement progressif observé des filles et femmes dans les métiers autrefois qualifiés comme étant uniquement réservés aux hommes constituent des témoignages éloquents de la trajectoire en cours. Ces résultats militent en faveur d'une reconstitution des faits porteurs et des facteurs de succès ainsi que des difficultés sur ce chantier de déconstruction des clichés.
- **Elaboration et assurance qualité sur des curricula** : Implication des acteurs de régulation dans l'élaboration des curricula. Les avancées et les difficultés.
- Expérience pilote de validation des acquis d'expérience ou professionnels : les progrès effectués et points des difficultés et pistes de solution.
- **Expériences de partenariat avec secteur privé** : cas de WAKA-WAKA au Burundi. Pistes d'apprentissage et quelles leçons pour la mise à l'échelle.
- **Education financière dans le secteur de l'EFP** : cas de COOPEC COCEBANK au Sud Kivu. Il convient de signaler que les acquis actuels sont encore précaires vu les contextes dans lesquels ils évoluent. Le besoin de consolidation s'impose pour une mise à l'échelle conséquente.

3.9. Analyse des thèmes transversaux (gouvernance, la sensibilité aux conflits, le Leave No One Behind (LNOB) et la réduction de la pauvreté)

La gouvernance

Au niveau de la gouvernance, PROMOST doit travailler aux renforcements de capacité et à la mise en place des plateformes et les cadres de concertation à l'échelle provinciale. Mais la gouvernance au niveau des plateformes constitue encore des défis très importants. Les capacités réelles de ces institutions à assurer une autonomie institutionnelle durable sont douteuses. Ces institutions sont confrontées à des défis d'autonomie financière de fonctionnement réel et de prise en main réelle de l'EFP à l'échelle communale ou provinciale. Elles ont des problèmes de gouvernance, de mobilisation des ressources, d'autofinancement.

De plus, la capacité d'autofinancement des centres de formation constitue encore des challenges. PROMOST n'a pas encore suffisamment travaillé à cela comme le fait par exemple Enabel. Il est donc important de beaucoup travailler avec Enabel afin de l'accompagner dans la mise à l'échelle des outils de gouvernance des centres de formation

La sensibilité aux conflits

PROMOST dans sa mise en œuvre suit la démarche qui intègre le GPSC. Des évaluations sont faites au niveau des zones d'intervention du programme pour s'informer d'éventuel conflit afin de ne pas aggraver mais plutôt de les apprécier par l'apport de la formation professionnelle dans leurs résolutions et le renforcement de la cohésion sociale dans le milieu et ses conséquences possibles. Le programme cible des jeunes démobilisés des groupes armés ou des jeunes exposés au recrutement des bandes armées, ou collabore avec les partenaires stratégiques actifs dans les secteurs humanitaires pour l'orientation des jeunes et femmes issues des bandes armées. Le partage des informations, des lignes directrices communes avec les autres acteurs/organisations aident à mieux redéfinir et mettre à jour les procédures de sécurité, le plan de sécurité et les mesures d'urgence, applicables aux nouvelles zones d'actions. Enfin, nous faisons connaître le code de conduite à toutes les parties prenantes pour une bonne transparence, la responsabilisation et la sensibilité aux conflits.

A titre illustratif, au Sud Kivu, « l'implantation de PROMOST à Idjwi Nord avait connu plusieurs étapes, afin de prévenir d'éventuels conflits qui peuvent surgir dans la communauté. Ainsi, avant toute intervention, nous avons organisé des missions de terrain pour non seulement rencontrer les autorités locales et coutumières, mais aussi mener une analyse rapide du marché permettant de connaître davantage la communauté et son évolution, le contexte de la formation professionnelle, la situation de la jeunesse, les opportunités du marché, les acteurs intervenant dans la

zone, les métiers porteurs, le circuit économique, etc. Durant ces missions de terrain, nous avons pu sensibiliser les acteurs de différents pôles pour mettre en place un CLEC, et aujourd’hui, il est viable et opérationnel à Bugarula. »

Les interventions du PROMOST au Sud-Kivu ont permis au gouvernement à mettre fin au conflit de gestion entre l’Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel (EPSP) et la FPM depuis sa création. (Cfr. Décision du 1^{er} Ministre, n° CABMIN/PM/MDPM/ YBC/2017/3204 du 02/01/2018).

Au Burundi, la gestion sensible au conflit s'est faite par le renforcement des capacités des plateformes. Le Programme PROMOST III a intervenu dans trois provinces du pays à savoir Kayanza, Ngozi et Cibitoke. Les autorités du Ministère ont souhaité que les activités du programme soient étendues sur d'autres régions du pays car les jeunes qui sont dans le besoin sont encore très laissés pour compte.

Le Leave No One Behind (LNOB)

Toutes les interventions du PROMOST III ont tenu compte de l'égalité des sexes et l'inclusion sociale. A cet effet, une stratégie « Genre et inclusion » a été élaborée et a pour objectif spécifique d'augmenter le taux de femmes qui accèdent à la formation professionnelle, réduire le taux d'abandon des femmes en cours de formation, et augmenter le taux d'employabilité des femmes lauréates de la formation professionnelle. Après la sensibilisation des communautés, le programme a procédé à la formation des différents intervenants dans la mise en œuvre : partenaires clés (Plateformes, personnels clés de l'administration communale, artisans, consultants et CO) au Genre et Inclusion Social (GESI) et Points Focaux Genre (PFG) au Sein des Plateformes comme responsables de la thématique et du suivi au niveau communal au Burundi.

Le critère genre et inclusion est respecté au niveau des formateurs et des bénéficiaires des formations en démontrant qu'il n'y a pas de filières et/ou métiers réservés uniquement aux garçons/hommes ou aux filles/femmes mais que plutôt tout apprentissage dépendrait aussi de plusieurs facteurs tels que le choix de l'apprenant, ses capacités et ses compétences surtout les opportunités qu'offrirait le milieu. Il y a alors nécessité de travailler sur le changement de mentalités, par les sensibilisations auprès des hommes, des femmes et des autorités. A titre d'exemple, « à ce jour nous avons de mécaniciennes et conductrices de véhicules et motos, maçonne, plombière, électricienne, peintresses et décoratrices, boulangères, ajusteuses et soudeuses, cordonnières et maroquinières, hôteliers et cuisiniers, tailleur.... et vice-versa ».

Le Programme PROMOST III en tient également compte dans l'orientation, les filles sont intéressées par les formations mais s'orientent plus dans les métiers classiques considérés comme réservés à cette catégorie comme la couture, la cuisine, etc., alors qu'elles sont capables de faire les mêmes métiers que les garçons.

La réduction de la pauvreté

Le ciblage par PROMOST du revenu et de l'emploi des jeunes surtout au niveau des populations défavorisées est très intéressant dans la mesure où ces deux piliers sont des éléments importants de la croissance économique. Mais cette approche doit être mise à l'échelle. La croissance de revenu, l'émergence des PME champions agrégateurs et la prise en compte du genre ont effectivement induit une réduction de pauvreté dans les communautés cibles. Mais le nombre d'emploi créé et le revenu généré sont en deçà d'une croissance pro-pauvre c'est-à-dire une croissance inclusive qui profite à l'ensemble de la population et permet d'accélérer les mécanismes de réduction de la pauvreté.

PROMOST est actuellement circonscrit dans le développement des modèles mais à petite échelle. Il faut donc opérer un passage à l'échelle c'est-à-dire étendre les actions de PROMOST.

IV. Recommandations

4.1. Recommandations pour Burundi

Au regard de ces analyses, les recommandations suivantes ont été formulées:

⇒ A l'endroit de la DDC

- Appuyer et faciliter le dialogue utile à la mise en place du comité de pilotage et le rendre fonctionnel ;
- Fournir des appuis pour le portage sectoriel du PROMOST et surtout pour les enjeux d'institutionnalisation
- Accompagner les initiatives de soutien au PROMOST dans les différents creusets et cadre d'échanges des PTFs et Groupe des donateurs ;
- Faire élaborer un PRODOC de PROMOST 4 spécifique au Burundi basé sur le diagnostic réel des enjeux et leçons tirées de l'évaluation ainsi que des forces et faiblesses des parties prenantes et des opportunités de partenariat à saisir pour les défis d'institutionnalisation, d'appropriation, de portage de secteur privé etc.

⇒ A l'endroit de l'équipe de PROMOST

- Continuer à faire le plaidoyer pour l'aboutissement du processus de certification et de validation des acquis d'expérience ;
- Renforcer les équipes pays par des compétences attitrées sur les questions de dialogue public-privé ou privé-privé qui seraient capable réellement d'animer des cadres de concertation et d'intégrer les problématiques EFP notamment l'insertion dans les préoccupations du secteur privé ;
- Limiter la formation dual à quelques métiers. Au Sud-Kivu, il ne faut faire le dual que lorsque toutes les conditions sont réunies ;
- Améliorer le dispositif d'orientation & insertion professionnelle (DOIP) et l'entrepreneuriat via le renforcement de capacités de toutes les parties prenantes qui interviennent au niveau du programme ;
- Institutionnaliser le DOIFP prouvé au niveau local à l'échelle nationale et intégrer les modèles d'apprentissage dans le système national d'ETFP ;
- Elaborer des plans de renforcement de capacité ciblés sur les stratégies à mettre en œuvre pour rendre les plateformes pérennes;
- Faire une coalition avec la Banque Mondiale et l'Enabel pour mieux influencer le portage sectoriel de l'ETFP ;
- Poursuivre la valorisation du FIP sur des métiers porteurs qui présentent de forte valeur ajoutée et un cycle court de formation afin de mobiliser surtout les apprenants femmes qui ne peuvent pas faire de longue formation;
- Consolider les acquis sur l'amélioration du dispositif d'orientation & insertion professionnelle (DOIP) avec un accent particulier sur l'appropriation et l'intégration aux systèmes éducatifs local provincial et national ;
- Elaborer des plans de renforcement de capacité robustes ciblés sur les stratégies à mettre en œuvre pour rendre les différents cadres de concertation et pools de compétences pérennes;
- Renforcer l'ancrage national du PROMOST en tenant compte des stratégies « sur mesure » et adaptées aux fragilités des instances et des parties prenantes.

⇒ A l'endroit des acteurs institutionnels du secteur EFP

- Assurer le leadership dans l'accompagnement des groupes des bailleurs de fonds dans le secteur EFP en vue de l'amélioration d'une offre de qualité et l'insertion sur le marché ;
- Valoriser les modèles de PROMOST pour la planification sectorielle et locale et l'institutionnalisation ;
- Assurer l'accélération de la mise en place des cadres nationaux de qualification et de certification pour contribuer à l'atteinte des objectifs de PROMOST;

- Accompagner les centres de formation dans l'élaboration d'un plan d'affaires qui garantit leur autonomie financière à moyen et à long terme.

4.2. Recommandation pour la RDC

⇒ A l'endroit de la DDC

- Faciliter le dialogue inter bailleurs sur l'EFP en RDC vu le faible budget de PROMOST dans ce vaste pays en vue de mobilisation de ressources complémentaire ou de financement conjoint des actions de mise à l'échelle et d'institutionnalisation.
- Appuyer et faciliter le dialogue utile à la mise en place du comité de pilotage et le rendre fonctionnel ;
- Fournir des appuis techniques pour le portage sectoriel du PROMOST et surtout pour les enjeux d'institutionnalisation
- Accompagner les initiatives de soutien au PROMOST dans les différents creusets et cadre d'échanges des PTFs et Groupe des donateurs ;
- Renforcer son portage par le MFPAM en vue de l'intégration des succès réalisés au Sud-Kivu ;
- Faire élaborer un PRODOC de PROMOST 4 spécifique à la RDC basé sur le diagnostic réel des enjeux et leçons tirées de l'évaluation ainsi que des forces et faiblesses des parties prenantes et des opportunités de partenariat à saisir pour les défis d'institutionnalisation, d'appropriation, de portage de secteur privé etc.

⇒ A l'endroit de l'équipe de PROMOST

- Faciliter la création d'un point focal national pour PROMOST en vue d'un interlocuteur national comme point d'entrée pour la réussite du dialogue et le portage institutionnel.
- Poursuivre la valorisation des acteurs informels (MAFs, Structures locales d'accès au financement)
- Continuer à faire le plaidoyer pour l'aboutissement du processus de certification et de validation des acquis d'expérience ;
- Renforcer l'équipe pays par des compétences attitrées sur les questions de dialogue public-privé ou privé-privé qui seraient capable réellement d'animer des cadres de concertation et d'intégrer les problématiques EFP notamment l'insertion dans les préoccupations du secteur privé ;
- Limiter la formation duale à quelques métiers. Au Sud-Kivu, il ne faut faire le dual que lorsque toutes les conditions sont réunies ;
- Consolider les acquis sur l'amélioration du dispositif d'orientation & insertion professionnelle (DOIP) avec un accent particulier sur l'appropriation et l'intégration aux systèmes éducatifs provincial et national ;
- Faciliter les actions de viabilité du CCEC-FPI
- Renforcer l'ancrage national du PROMOST en tenant compte des stratégies « sur mesure » et adaptées aux fragilités des instances et des parties prenantes;
- Poursuivre la valorisation du FIP sur des métiers porteurs qui présentent de forte valeur ajoutée et un cycle court de formation afin de mobiliser surtout les apprenants femmes qui ne peuvent pas faire de longue formation;
- Intégrer des approches sur la prise en charge psycho-sociale des jeunes apprenants dans les Centres et Ateliers de Formation (cas des jeunes issus de groupes armés, les enfants de la rue, les filles-mères, les stigmatisés (es).

⇒ A l'endroit des acteurs institutionnels du secteur EFP

- Assurer le leadership dans l'accompagnement des groupes des bailleurs de fonds dans le secteur EFP en vue de l'amélioration d'une offre de qualité et l'insertion sur le marché ;
- Valoriser les modèles de PROMOST pour la planification sectorielle et locale et l'institutionnalisation ;
- Assurer l'accélération de la mise en place des cadres nationaux de qualification et de certification pour contribuer à l'atteinte des objectifs de PROMOST;
- Accompagner les centres de formation dans l'élaboration d'un plan d'affaires qui garantit leur autonomie financière à moyen et à long terme.

4.3. Proposition de pistes d'orientations pour un nouveau projet

Au regard de tout ce qui précède couplé aux différentes aspirations recueillies auprès des acteurs sur le terrain, des pistes d'améliorations ci-après sont suggérées pour les interventions futures.

- ***Par rapport à la conception du nouveau PRODOC***, prévoir un PRODOC par pays afin de valoriser dans chacun des documents l'état des lieux réels sur l'offre, la régulation, la demande et la qualité dans le secteur de l'EFP avec une cartographie plus approfondie des leviers de changement. Une bonne lisibilité de la chaîne de résultats par rapport au diagnostic actualisé au plan national ou provincial sur le secteur EFP. Ce PRODOC doit s'appuyer sur une véritable analyse de théorie de changement au regard des leviers disponibles et existants pour atteindre les résultats. En prélude au PRODOC il est important de satisfaire aussi aux exigences de la DDC d'une analyse coût efficacité ou coût bénéfice afin de mieux faciliter la prise de décision sur les cibles à forts impacts. Le futur PRODOC a défaut d'être à l'échelle de chaque pays doit explicitement contenir une composante nationale et mieux démontrer les stratégies de mobilisation du secteur privé ainsi que l'intégration à l'écosystème EFP la promotion de l'Entrepreneuriat.
- ***Limiter les ambitions régionales de PROMOST*** au regard de l'évolution très lente du contexte actuel en donnant plus de priorités au renforcement des capacités nationales assez fragiles sans lesquelles, toute harmonisation au plan régional, des cadres nationaux de certification et de reconnaissances des acquis professionnels n'aura aucune chance de succès. Les échanges d'expériences et les ateliers régionaux de formation des formateurs constituent de bonnes pratiques qui pourraient toujours mériter une attention dans le prochain PRODOC mais les actions institutionnelles doivent nécessairement être bâties sur une volonté claire et le portage de l'EAC ou de la CEPGL. En l'absence d'une trajectoire assez claire à ce niveau et d'une convergence solide d'autres PTFs à mener cette bataille au niveau régional, nous conseillons à la DDC d'être assez prudent sur ce type d'objectifs très pertinents mais rendus utopiques par le contexte régional actuel, le faible nombre de PTFs volontariste et disponibles à mener ce dialogue au niveau régional.
- ***Institutionnaliser le dispositif d'orientation professionnelle ainsi que les modèles d'EFP à l'échelle provinciale et nationale***: PROMOST III a eu le mérite de réussir des ancrages au niveau local au Burundi et provincial en RDC pour l'orientation professionnelle et de promouvoir le FIP et le FAT avec succès sous l'accompagnement de ces dispositifs locaux. L'institutionnalisation de ces modèles doit être le défi à relever par la phase 4. La formation professionnelle doit être portée par les acteurs sectoriels au niveau de l'Etat. En conséquence PROMOST 4 doit s'investir dans l'appropriation par les acteurs sectoriels au niveau national et l'actualisation conséquente des cadres règlementaires nationaux. L'utilisation de ces modèles dans la planification locale et nationale nécessite le renforcement de capacités des ressources humaines du Ministère sectoriel et d'autres acteurs institutionnels sur l'approche méthodologique.
- ***Par rapport aux métiers et les possibilités d'exploration***: De l'avis des personnes ressources contactées, l'équipe d'évaluation du projet note que PROMOST III avait à juste titre embrassé beaucoup de métiers pour susciter la demande et stimuler l'offre de formation au niveau local pour des populations désavantagées. En revanche PROMOST4 va devoir se démarquer de cette posture trop centrée sur une pléthore des métiers de l'artisanat en prenant l'option de concentration sur quelques métiers à forte valeur ajoutée. Par conséquent, il est important pour PROMOST4 de concentrer les efforts sur : i) les métiers à forte valeur ajoutée et innovants qui pourront permettre aux jeunes de sortir de la saturation locale pour saisir les opportunités des centres-villes ; ii) s'appuyer sur les domaines tels que l'énergie renouvelable, l'hôtellerie tourisme, la digitalisation, les finances digitales et l'assurance, la technologie, le post-récolte (transformation agricole notamment pour les femmes), la restauration ; iii) Analyser les besoins par rapport aux opportunités économiques du milieu communautaire ; iv) limiter le dual à 2 ou 3 métiers ; v) moins embrasser dans un contexte de ressources limitées.
- ***Le développement des synergies***: PROMOST 4 doit bâtir des alliances plus structurantes que sporadiques. Incrire les alliances et partenariat dans les stratégies gagnant-gagnant en accordant beaucoup de place à leurs attentes et minimiser les contradictions en vue d'optimiser les résultats. PROMOST4 au Burundi doit pouvoir

mieux structurer son partenariat avec ENABEL et la Banque mondiale pour des plans d'action consolidées et des ententes sur des zones de couverture et de convergences ainsi que pour des stratégies d'influence et de plaidoyers en vue de l'accélération de l'opérationnalisation du cadre national de qualification et de certification. En revanche PROMOST 4 au Sud Kivu poursuivra ses partenariats opérationnels avec les programmes humanitaires mais devra envisager des alliances solides avec des partenaires qui influencent la sphère sectorielle nationale en vue des actions de plaidoyer lobbying. Il faudra également envisager également améliorer le cadre de partenariat actuel avec PROECCO sur des bases de respect des programmations harmonisées afin de tirer leçons des difficultés rencontrées dans la phase précédente.

- **Le Renforcement du Partenariat Public Privé sur l'EFP :** La nécessité de renforcer les capacités et le leadership des autorités sectorielles nationales, provinciales et locales à mieux mobiliser et encadre l'écosystème de l'offre de la formation professionnelle pour les acteurs du marché de la demande constitue un défi à mieux relever au cours de la phase 4. Le dialogue public privé doit dépasser le cadre des simples formalités de cadre de concertation incluant le SP. Certes ces cadres mis en place par PROMOST III à l'instar du CCEC-FPI au Sud Kivu constituent un mérite mais ne sont pas assez animés autour des agendas plus attractifs pour le secteur privé. Les équipes pays ne disposent pas de compétences en leur sein spécialisées pour la facilitation des dialogues publics privés voire privés-privés sur des questions d'importance stratégiques pour le programme : l'Entreprenariat et l'insertion. PROMOST4 doit envisager remédier à ce déficit de compétences et au plan opérationnel offrir des facilités qui permettent aux cadres de concertation actuels à se doter d'agenda ou plan de travail plus orienté sur la sensibilisation sur les acquis et potentiels des lauréats et la mobilisation du secteur privé et une offensive pour l'intégration de l'EFP dans les B2B et les plans de travail des associations professionnelles au niveau provincial et national ainsi que dans les Chambres de commerce et de métier.
- **Par rapport au renforcement de capacité des acteurs :** Renforcer les capacités des faitières comme CMA, le CHASAA pour pérenniser l'offre de formation des MAFs. En effet, il faut accompagner la mise en place des coaches d'un autre niveau en mesure de faciliter le coaching systémique en mesure de faciliter l'accès des jeunes aux ressources extrinsèques et intrinsèques ; élaborer des plans de renforcement de capacité à divers niveaux ; faire du « sur mesure » par rapport aux conseils à l'entrepreneuriat ; valoriser les champions de l'ETFP et les agrégateurs capables de tirer d'autres jeunes vers le marché d'emploi et enfin investir sur les liens entre les artisans et le secteur privé.
- **Les types de formation des jeunes** doivent être revus. Le FAD tel qu'il est mis en œuvre actuellement au Sud Kivu et au Burundi doit être revu avec des axes d'orientation sur les potentiels agro-écologiques de chaque zone. Il s'agira surtout pour la phase ultérieure de renforcer les capacités des maîtres artisans, de renforcer la sensibilisation pour déconstruire le sexismne dans les métiers. Il convient également d'intégrer la migration pour l'emploi en ville, l'éducation financière et entreprenariat et encourager l'épargne.

Conclusion

Le programme Promoting Market Oriented Skills Training and employment creation in the Great Lakes Region (PROMOST III) a articulé ses appuis autour de cinq domaines. Le programme PROMOST est donc la contribution de la Coopération Suisse aux défis de développement du Sud Kivu et du Burundi en matière de l'enseignement technique et de la formation professionnelle en se focalisant sur les la qualité de la formation professionnelle durable et inclusif permettant un accès au marché de travail. L'ambition pour le développement était si grande que son arrimage avec les politiques sectorielles a été un exercice réussi. Pour cela, il est décomposé en deux effets subdivisés à leur tour en neufs produits. La période de sa mise en œuvre est marquée par des conflits dans les deux pays. L'évaluation finale de la phase III du programme PROMOST a permis de noter que l'initiative a connu d'importants progrès et acquis au niveau des groupes cibles et des acteurs de mise en œuvre du programme.

Malgré les nombreuses contraintes organisationnelles, matérielles et financières qui ont jalonné sa mise en œuvre, PROMOST III a contribué de façon significative à la résolution de certains problèmes d'accès au marché de travail.

Aussi la plupart des réalisations appellent une synergie d'actions entre autres projets et autres partenaires afin de mieux contribuer à la réduction de la Pauvreté au Sud Kivu et au Burundi. Malgré ces atouts, l'évaluation permet de relever que PROMOST III présente des performances modérées qui sont dues à quelques limites de planification. Par ailleurs, il ressort de l'évaluation que des lacunes importantes de durabilité pèsent sur la pérennité des acquis dont la plupart constituent des processus. Toutefois d'importants défis restent à relever pour la mise en œuvre d'une nouvelle phase. Aussi, quelques recommandations sont formulées pour améliorer les interventions de la DDC dans le secteur de la formation professionnelle au Sud Kivu et au Burundi.

ANNEXES.

Annexe I: Point des questions évaluatives à prendre en compte dans le cadre de la mission d'évaluation

N°	Position de l'EFP sur les Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives
Volet pertinence		
QE1	Dans quelle mesure le but et l'objectif général du projet sont-ils pertinents pour promouvoir une sortie de la pauvreté pour les jeunes vulnérables ?	Le but et l'objectif général de PROMOST sont en lien avec les enjeux de pauvreté car ils sont ancrés sur l'employabilité des jeunes et femmes défavorisés. (développement capital humain, croissance de revenu et emploi des jeunes et des femmes défavorisés).
QE2	Comment les objectifs du projet sont-ils alignés sur les besoins et les priorités des groupes cibles?	Les diagnostics de base ont révélé clairement une fragilité des systèmes d'offre de régulation qualité et demande d'EFP dans un contexte d'exposition du groupe cible à une vulnérabilité liée au chômage, manque d'emploi rémunéré, l'Outcome 1 vise l'orientation professionnelle l'insertion et le coaching à partir des capacités locales. L'outcome 2 vise l'amélioration des curricula la qualité de l'offre et renforcer les acteurs qui fournissent l'EFP.
QE3	Dans quelle mesure le PROMOST reflète-t-il et/ou répond-il aux exigences de l'économie locale, du secteur privé et offre-t-il une perspective d'emploi pour les groupes cibles?	De par les stratégies qu'il a préconisées on note une adéquation avec le développement de l'économie locale (formation sur des métiers qui répondent aux besoins du marché local et les opportunités du milieu) toutefois le secteur privé reste encore très peu attractif voire réticent à tous les modèles inclusifs mis en place pour l'instant. Nécessité de changer de paradigme d'approche à travers le renforcement des capacités des équipes projets en spécialiste PPP ou dialogue public privé voire privé.
QE4	Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils toujours valides ?	Les objectifs sont d'actualités car les défis persistent toutefois quelques ajustements seront requis pour mieux institutionnaliser les acquis, intégrer dans une certaine mesure la jeunesse urbaine, les métiers innovants et surtout une composante renforcement capacité nationale.
QE5	Dans quelle mesure la zone couverte par le programme est-elle la plus pertinente pour atteindre les objectifs du programme et la finalité de la stratégie de coopération suisse dans la région des grands lacs?	La zone d'intervention est adéquate pour un meilleur ciblage des défavorisés. Les objectifs de la stratégie de coopération suisse dans la région des grands lacs sont pris en compte dans les objectifs de PROMOST : emploi des jeunes et des femmes, accroissement revenu, réduction pauvreté.
QE6	Dans quelle mesure la qualité de l'offre de formation a-t-elle été améliorée ?	Les curricula sont améliorés, les réseaux des MAF sont renforcés, des formateurs ont été formés en cascade. quelques Centres de formation sont renforcés
QE7	Quelle a été la plus-value de la formation duale et de la validation des acquis de l'expérience (VAE) expérimentée par le programme au Burundi et en RDC au vu des résultats des projets pilotes?	La VAE et VAP lors des expérimentations ont mobilisé beaucoup d'acteurs en quête de qualification certifiée. Toutefois les processus n'ont pas reçu tout le soutien des acteurs institutionnels. Des blocages divers ont limité les ambitions des phases pilotes et créé des insatisfactions chez les bénéficiaires potentiels.
QE8	Dans quelle mesure l'orientation du projet vers les populations rurales et périurbaines fait encore sens ou faudrait-t-il orienter le programme plus vers la jeunesse urbaine ?	Toute migration du programme des zones rurales et périurbaine ne sera pas justifiée si le groupe cible reste les défavorisés néanmoins des extensions sont possibles vers la jeunesse urbaine à condition que le centre urbain soit un réceptacle des lauréats formés en milieu rural en quête d'emploi en milieu urbain. La ville ciblée doit justifier sa capacité d'accueil et l'existence de secteur privé favorable à l'accueil des jeunes des milieux ruraux et l'insertion des lauréats.
Volet efficacité		
QE9	Dans quelle mesure les résultats du projet et l'objectif du projet ont-ils été atteints ?	Les outputs du l'Outcome 1 ont affiché des performances plus satisfaisantes que les outputs de l'Outcome 2. Certains chantiers sur les processus de certification VAE/P ou cadre légal et réglementaire n'ont pas connu tous les succès escomptés.
QE10	Quels progrès le programme a-t-il réalisés par rapport aux résultats attendus ?	L'égalité genre sur le nombre d'emploi créé, l'accès des populations aux formations (FIP et FAT). Création des plateformes et des cadres d'échange, Mise au point des curricula sur des dizaine de métier
QE11	Quels étaient les principaux facteurs influençant la réalisation ou la non-réalisation des résultats ?	Facteurs positifs ; les MAFs, les dynamiques communautaires.
QE12	Dans quelle mesure le projet a-t-il soutenu les institutions et autorités compétentes dans la création d'un environnement politique favorable à un système d'EFTP efficace orienté vers la demande du marché et de l'économie locale, nationale et régionale?	Un soutien plus ancré sur les acteurs locaux et provinciaux dont l'impact reste pour l'instant limité sur les systèmes nationaux. Beaucoup de dynamiques locales en cours mais en attente d'être mise à l'échelle au niveau vertical/
QE13	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la création d'emplois et de revenus non agricoles pour la jeune population de la région des Grands Lacs (RDC et Burundi) ?	Au moins 54% des prévisions d'emplois sont créés dont 100% sont non agricoles.

N°	Position de l'EF sur les Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives
QE14	Dans quelle mesure les interventions du projet ont-elles influencé le niveau politique en ce qui concerne la création d'emplois ?	Les modèles du programme ne servent pas encore véritablement dans le système de planification nationale.
QE15	Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à renforcer les capacités des parties prenantes pour les rendre en mesure de participer efficacement aux besoins de la réforme du système de l'EFTP? Quels besoins n'ont-ils pas été répondus et pourquoi ?	Contribution de PROMOST à mettre en place des cadres de réflexion sur le système EFTP au plan national. (Atelier des états généraux au Burundi) et atelier national au KINSHASSA de sensibilisation sur l'approche EFP du Sud Kivu.
QE16	Quelle devrait être l'orientation future de la prochaine phase pour que le projet soit plus efficace en termes de « croissance inclusive et durable » (voir l'objectif global de la stratégie de coopération 2017-2020), avec un accent particulier sur l'élément « augmentation de l'emploi et des revenus pour tous »?	Consolidier les acquis sur les métiers à forte valeur ajoutée pour l'emploi., étendre vers quelques métiers porteurs dans les secteurs tertiaires (assurances, finance digitale, énergie renouvelable, tourisme service hôtellerie)
QE17	Dans quelle mesure le secteur privé a-t-il été impliqué et renforcé ?	Ils sont sollicités dans les zones où il existe mais pas nombreux qui soient très impliqués pour l'instant. Il y a des expériences de WAKA WAKA au Burundi qui témoignent de l'importance de ce secteur pour atteindre des objectifs plus grands.
Volet efficience et impact		
QE18	La « configuration » du programme est-elle adéquate au regard des parties prenantes du système de l'EFTP? Est-elle comprise? Transparente? Souple? Pourrait-on faire autrement ?	Le dispositif d'intervention est adéquat mais comporte quelques insuffisances à savoir : L'appui au niveau régional aux équipes Pays n'a pas été intensif à cause de la COVID-19 et a eu des conséquences énormes au Burundi. Le comité de pilotage a fait défaut et rendu difficile les appuis espérés de la DDC en matière de dialogue politique. La conception de l'équipe pays a minimisé l'importance en son sein d'un spécialiste en dialogue public privé. La cadre logique n'a pas prévu une véritable composante nationale surtout en RDC.
QE19	Les activités des interventions étaient-elles rentables ? Comment les ressources réelles ont-elles été utilisées par rapport au plan et au budget ?	Les niveaux d'exécution dégagent malgré le contexte des performances acceptables exceptées quelques outputs qui n'ont pas pu être réalisés. Des niveaux d'efficience sont aussi dans des zones acceptables même si quelques activités ont enregistré le dépassement de leurs budgets.
QE20	Quels domaines de renforcement des capacités sont nécessaires pour éléver la mise en œuvre du programme ?	L'utilisation des modèles et outils de PROMOST III par les acteurs des acteurs institutionnels pour la planification nationale L'institutionnalisation du DOIP expérimenté au niveau commune et province Renforcement capacité des MAFs
QE21	Quelles autres stratégies le programme peut-il utiliser pour maximiser l'efficacité en atteignant les résultats attendus et en répondant aux défis contextuels ?	Partenariat plus structurants avec des PTFs, Elaboration des plans de renforcement de capacité présentant les gaps réels à combler aux niveaux structurels et fonctionnels sur le système EFP., Partenariat plus structurant avec le Secteur privé et les IMFs.
Volet durabilité		
QE22	Les politiques au Burundi et en RDC permettent-elles la poursuite de l'intervention du projet au-delà du projet ?	Les contextes politiques sont fragiles au point d'influencer la trajectoire d'atteinte des impacts mais justifient encore plus la raison d'être de PROMOST.
QE23	Le cadre juridique et institutionnel dans les 2 pays offre-t-il un environnement propice à la réalisation des résultats du projet ?	Les cadres juridiques et institutionnels des deux pays sont fragiles et restent perfectible et pèsent énormément pour l'atteinte des résultats. Leur importance sur les changements escomptés n'a pas été appréciée à leur juste valeur. Avec plus d'attention aux composantes nationales les résultats seront consolidés au cours des phases ultérieures.
QE24	Quelles mesures ont été mises en place par le projet pour assurer la continuité des activités dans l'EFTP	Les plateformes communales au Burundi et le CEC FPI au Sud Kivu et avec pour socle les MAFs. Il reste encore insuffisant pour une stratégie de sortie efficace,
QE25	Des mécanismes adéquats sont-ils en place pour assurer l'appropriation et la pérennité des structures établies au Burundi et au Sud-Kivu ?	Oui il y a des perspectives mais beaucoup de comportements attentistes restent à craindre. L'inversement des tendances sera un défi sérieux. L'environnement humanitaire avec les autres partenaires qui font de la distribution gratuite des équipements et offrent des subventions pourraient être un peu nuisibles à l'autopromotion.
QE26	Dans quelle mesure les résultats de ce programme pourraient-être répliqués au niveau national (RDC) et institutionnalisés au Burundi ?	A condition de mieux capitaliser sur les acquis actuels et mieux tirer les leçons. Evaluer suffisamment les forces en présence et les leviers réels sur qui compter et bâtir une théorie de changement réaliste sur les vecteurs de changements plausibles.

N°	Position de l'EF sur les Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives
QE27	Les avantages de l'intervention du projet continueront-ils à long terme d'être supérieurs aux coûts qui devront être supportés par le groupe cible à l'avenir ?	Il est nécessaire de faire une étude d'analyse coût bénéfice en prélude au nouveau PRODOC. Le contexte d'exécution de PROMOST III a généré beaucoup de précarité notamment COVID 19 au point que la question ne peut s'appliquer.
QE28	Dans quelle mesure le secteur privé pourrait-il être attiré par les interventions du projet ? Quels sont les obstacles et les opportunités pour le secteur privé ?	L'EFP doit être portée au cœur des B2B, il faut développer des stratégies d'utilisation des paires pour sensibiliser le secteur privé, S'appuyer également sur les autorités sectorielles et locales crédibles restent un atout mais il faudra envisager des feuilles de route concrète avec leurs associations ou structure consulaire.
Volet gestion et pilotage		
QE29	L'ancrage politique et institutionnel du programme	
QE30	Dans une perspective de fin de programme (phasing out), quelle constellation d'acteurs sera la plus appropriée entre le mandataire et les acteurs nationaux ?	Le mandataire reste l'acteur unique pour l'instant. Aucun acteur national n'y est préparé pour l'instant.
Volet exploration de nouvelles filières		
QE31	Potentiel d'inclusion des ex-combattants (complémentarité avec le programme Désarmement, Démobilisation, Relèvement Communautaire et Stabilisation-DDRCS en RDC)	A travers le partenariat avec les ONGs et programmes humanitaires qui partagent les mêmes objectifs que PROMOST.
QE32	Potentiel de donner une touche « changement climatique » à la dernière phase	Explorer les métiers d'énergie renouvelable
QE33	Potentiel d'inclure la digitalisation et des nouvelles filières plus porteuses de changement en termes d'employabilité (est-ce qu'il y a une demande sur le marché pour des autres métiers ?)	Le potentiel d'extension à ces métiers est possible mais doit reposer sur une analyse de faisabilité et de marché tout en gardant à l'esprit le ciblage des couches défavorisées.
Volet leçons apprises		
QE34	Quels enseignements ont été tirés par le projet, les acteurs du marché et les autorités ? Dans quelle mesure ont-ils déjà été pris en compte dans les interventions ?	Exécution des activités sous les contraintes de COVID-19 Partenariat avec les partenaires stratégiques (ENABEL et PRO ECO) Expérimentation de FAD dans les mieux ne réunissant pas toutes les conditions Cf partie leçons apprise rapport
QE35	Comment les synergies potentielles avec d'autres initiatives (par exemple PROECCO financé par la Suisse) peuvent-elles être améliorées ?	Feuille de route harmonisée Plans d'actions consolidées
QE36	Quelles recommandations peuvent-elles être faites pour l'orientation future de la mise en œuvre du projet ?	Cf rapport
Volet thèmes transversaux (gouvernance, sensibilité aux conflits, Leave No One Behind (LNOB), la réduction de la pauvreté		
QE37	Dans quelle mesure les besoins spécifiques des femmes, des jeunes, des pauvres et des personnes handicapées (définies comme les plus vulnérables) sont-ils reflétés dans le suivi et les rapports du projet ?	Les rapports du projet présentent des analyses suffisamment désagrégées et très appréciées.
QE38	Dans quelle mesure les femmes, les jeunes, les personnes ayant des besoins spéciaux et d'autres groupes vulnérables ont-ils effectivement participé aux processus d'intervention du projet, notamment en exprimant leurs besoins et leurs priorités ?	En termes d'inclusion des groupes spécifiques le programme a fait assez d'effort. Toutefois PROMOST III n'a pas pu prendre en compte tous les besoins et priorités tant les niveaux d'attente sont énormes et dépassent les compétences des domaines d'intervention. Notamment les questions de kit d'intervention ont été agitées durant toute la mission.
QE39	Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'objectif primordial de contribuer à la stabilité de la région des Grands Lacs ?	Quelques actions d'inclusion des ex combattants du Sud Kivu mais aucune évidence.

Annexe 2: Chaîne de résultat du PROMOST III

CHAINE DE RESULTAT DU PROJET PROMOST III			
Intrants	BUCO	Ressources financière	Swisscontact
Extrants	<p>1.1. Un meilleur accès à l'orientation professionnelle, à l'orientation de carrière, au placement et à l'aide à la création d'entreprise</p> <p>1.2. Un meilleur accès à une formation pertinente et de qualité</p> <p>1.3. L'amélioration de l'accès à la reconnaissance des acquis et à la certification, qui est reconnue par le gouvernement et le secteur privé au niveau local et dans la région des grands lacs.</p>	<p>2.1. Les activités et la gestion de l'EFP répondent efficacement aux besoins du marché du travail local.</p> <p>2.3. La coordination et la collaboration en matière d'EFP entre les ministères (organismes nationaux et provinciaux) et entre le gouvernement, le secteur privé et les prestataires de formation sont renforcées.</p>	<p>2.2. Les activités et la gestion de l'EFP répondent efficacement aux besoins du marché du travail local.</p> <p>2.4. Mécanisme de RLP intégré dans le système national de qualification</p> <p>2.5. Le processus d'harmonisation régionale des programmes d'études, des examens et des certifications visant à promouvoir la mobilité des citoyens dans et entre les pays est renforcé</p> <p>2.6. L'attrait de l'EFP est accru parmi la population rurale et le secteur privé grâce à des activités de sensibilisation menées en coopération avec les autorités locales et le secteur privé.</p>
Effets	Emploi rémunéré ou travail indépendant grâce à un EFTP de qualité, à l'insertion sur le marché du travail et à la certification pour les jeunes hommes et femmes ruraux défavorisés		
Impacts	Augmentation des revenus grâce à l'emploi et au travail indépendant pour les jeunes femmes et hommes défavorisés grâce à un EFTP inclusif, pertinent et bien coordonné et à une insertion sur le marché du travail		

Annexe 3 : Niveau d'atteintes des indicateurs du programme par pays

⇒ Sud Kivu en RDC

Impact	Indicateurs	Prévisions	Réalisations	TEP	
				T réal	TEP Global
Impact: Augmentation des revenus grâce à l'emploi et à l'auto-emploi pour les jeunes femmes et hommes défavorisés grâce à un EFP inclusif, pertinent et bien coordonné et à l'insertion sur le marché du travail.	IOV1: Nombre d'hommes et de femmes formés qui sont employés ou indépendants, ventilé par sexe : 70% (4.830) des 6.900 bénéficiaires ;	1820	1443 (Per février 2022)	79%	92%
	IOV2: 50% (2.415) sont des femmes ;	50%	52,30%	105%	
	IOV3: % d'emplois non agricoles créés (70%),	70%	100%	143%	71%
	IOV4: des PME enregistrées (20%)	20%	0%	0%	
	IOV3: 70% (4.830) des bénéficiaires (hommes et femmes) ont augmenté leurs revenus d'au moins 20% un an après l'intervention ;	1274	1212	95%	95%
	IOV4: Excédent généré par les (micro ou petites) entreprises soutenues par les interventions du projet : Excédent ventilé par entreprise dirigée par des hommes/femmes (ratio 70/30) ;	ND	ND	85%	-

Source : Données tirées du rapport annuel 2021

Niveau d'atteintes des indicateurs relatifs à l'outcome 1 du programme

	Indicateurs	Prévisions	Réalisations	TEP
	Indicateurs d'effets			
Outcome I: Emploi rémunéré ou indépendant dans l'espace de la communauté économique de la CEPGL par le biais de la formation professionnelle, la certification et l'insertion sur le marché du travail pour les jeunes hommes et femmes défavorisés en milieu rural et périurbain	IOV1: 2.600 people from the rural and peri-urban population are trained, certified and economically active (wage or selfemployed);	2600	1443 (Per février 2022)	80,05%
	IOV2: 50% des bénéficiaires sont des femmes	50	52,3	
	Indicateurs des produits			
Output 1.1: Amélioration de l'accès à l'orientation professionnelle, à l'insertion, aux services de placement et au soutien à l'entrepreneuriat. (IA1) (72,42%)	IOV1: Information and orientation support materials available for at least 30 trades in the 3 countries	ND	15	100,00%
	IOV2: 15.000 jeunes hommes et femmes (50% femmes-7.500) avaient orientation professionnelle en écoles secondaires : RW : 7.000 ; BU : 3.000 ; RDC : 5.000.	5000	3200 (per juillet 2022)	64%
	IOV3: 90% (7.200) d'hommes défavorisés et femmes (50% femmes-3.600) à assister à la formation professionnel, l'aide à l'orientation et au placement (RW : 1.440 ; BU : 3.420 ; RDC : 2.340)	2340	4153	177,48%
	IOV4: 80% (5 720) des hommes défavorisés et femmes (50% femmes-2 860) participe à l'entrepreneuriat et formation en littératie financière (RW : 600 ; UC : 3 040 ; RDC : 2.080)	2080	2319	111,49%
	IOV5: 4.740 stagiaires (50% femmes-2.370) ont accès régulièrement au mentorat/coaching lors de la mise en place monter leur entreprise (RW : 900 ; BU : 2.280 ; RDC : 1.560) ;	1560	1506	96,53%
	IOV6 : 1.940 stagiaires (50% femmes-970) ont accéder aux services financiers et soutien au crédit (RW : 440 ; BU : 750 ; RDC : 750) ;	750	774	103,20%
	IOV7 : Partenariats entre les Services de développement d'Entreprises (BDS) et institutions de micro finance/credit coopératives (RW : 12 ; BU : 6 ; RDC : 4) ;	4	1	25,00%
	IOV8 : Les conseillers en Développement Entrepreneurial (CDE) formé fournissent efficacement le coaching entrepreneurial;	0	Oui : 20 CDE sur 21 formés font le coaching.	100%
	IOV9 : 1.400 personnes accèdent au crédit et/ou investissent dans des entreprises facilitées par interventions du programme et le montant investi est de : BU : 700, investissement moyen de 500.000 francs Burundais ; RDC : 700, investissement moyenne de 230.000 francs congolais).	700	400	57,14%
Output 1.2: Amélioration de l'accès aux formation de qualité (IA2)	IOV1 : Accès : (total : 6'400 directs les bénéficiaires) ● Hommes et femmes défavorisés STT terminé, Total : 3 800 (RW : 0 ; BU : 2 500 ; RDC : 1.300) ; (50 % femmes);	1300	1619	124,54%

(68,70%)	IOV2 : Hommes et femmes défavorisés apprentissages terminés (dual APP dans le cas du Burundi et de la RDC): Total : 1 500 (RW : 0 ; BU : 800 (100) ; RDC : 700 (100) ; (50 % femmes);	700	745	106,43%
	IOV3 : Les ME ont terminé le STT en service (rafraîchissement ou revalorisation), Total l'100 (RW : 0 ; BU : 500 ; RDC : 600) ; (50% de femmes) ;	600	35	5,83%
	IOV4 : 30 % d'hommes et de femmes ont suivie des formations complètes sur des métiers neutres en genre considérés comme tels dans chaque pays ;	780	564	72,3%
	IOV5 : Qualité: Programmes d'études - 8 programmes d'études entrepreneuriaux non neutre développé conjointement avec le privé secteur;	8	8	100%
	IOV6 : 20 programmes développés pour apprentissage et alternance apprentissage dont 3 développé conjointement au sein du région CEGPL ;			0%
	IOV7 : 8 programmes de formation continue en collaboration avec le privé secteur;	8	13	162,50%
	IOV8 : Matériel d'apprentissage mixte pour la littératie et la numérité se sont développées.			0%
	IOV 9 : 15 sessions ToT sur la pédagogie compétences au Rwanda (6), au Burundi (6) et RDC (3) détenus	3	6	200%
	IOV10 : 18 sessions ToT sur les compétences techniques au Rwanda (6), au Burundi (6) et RDC (6) détenus	6	6	100%
	IOVII : 9 sessions ToT sur l'entrepreneuriat compétences au Rwanda (3), au Burundi (3) et RDC (3) détenus	3	3	100%
	IOV12 : 3 ToT régionaux pour le genre pédagogie réactive et formations techniques organisées	1	0	0%
	IOV13 : 80 formateurs (40% de femmes) formés dans le nouveau curriculum et le genre EFP sensible (RW : 20 ; BU : 30 ; RDC : 30)	30	0	0%
	IOV14 : 130 responsables de VTC et écoles secondaires formées et sensibilisé à la sensibilité au genre EFP et orientation professionnelle. (RW : 50 ; BU : 50 ; RDC : 30)	30	0	0%
Output 1.3: Amélioration de l'accès à Reconnaissance des acquis (RPL) et la certification, qui est reconnu par le gouvernement et le secteur (166,77%)	IOV1 : 2.100 jeunes hommes et femmes en apprentissages (modernisés et double) ont un certificat reconnu par le gouvernement (local) et le secteur privé (RW : 600 ; BU : 800 (100); RDC : 700 (100)) ; 50% de les diplômés sont des femmes.	700	618 (uniquement FAT (modernisé) Pour les FAD, Evaluations en cours (79 apprentis)	88,3%
	IOV2 : 5.700 hommes défavorisés et femmes (50% femmes- 2.850) ont été évalué et certifié, en partie via RPL (RW : 400 ; BU : 3 200 ; RDC : 2.100) ;	2100	2070	98,57%
	IOV3 : 200 évaluateurs (30 % de femmes - 60 ans) formés et accrédités pour conduire RPL (RW : 70 ; BU : 60 ; RDC : 70) ;	70	78	111,43%
	IOV4 : Laissez-passer de travailleur mis en place dans 3 pays CEPGL	ND	NA	0,00%
	IOV5 : 69 évaluateurs ont été sensibilisés sur l'évaluation sensible au genre (RW : 30 ; BU : 24 ; RDC :15) ;	15	78	520,00%

Source: Rapport interne d'activités

Niveau d'atteintes des indicateurs relatifs à l'outcome 2 du programme

	Indicateurs	Prévisions	Réalisations	TEP
	Indicateurs d'effets			
Outcome 2: Un système d'EFP durable et inclusif, orienté vers l'intégration régionale (au sein de la région des Grands Lacs et de l'EAC), offre à tous des EFTP de qualité, pertinentes et accessibles	IOV 1: Cadre légal et réglementaire de l'apprentissage dans les 3 pays	ND	0	50,00%
	IOV2: Cadre national de qualification de l'EFP validé au Burundi et RDC	ND	0	
	IOV3: Mécanisme RPL validé par les autorités provinciales et le secteur privé	ND	1	

	IOV4 : Coopération formelle des prestataires d'EFP et des autorités avec les secteur privé (plateformes d'acteurs) au niveau local	ND	1	
	Indicateurs des produits			
Output 2.1: opérations d'EFP et la direction répond efficacement à la main-d'œuvre locale besoins du marché (IA4) (66,67%)	IOV1 : 28 collaborations entre formation fournisseurs et secteur privé au niveau local niveaux (RW : 5 ; BU : 16 ; RDC : 7) ; IOV2 : Organisations professionnelles (en à moins 3 secteurs économiques) sont en mesure formuler la formation des membres besoins et surveiller la prestation de la formation mis à leur disposition par l'EFP fournisseurs; IOV3 : Offre de prestataires de formation accrédités RPL : RW : 10 , BU : 7, RDC : 10.	7 ND 10	0 0 20	0,00% 0,00% 200,00%
Output 2.2: Les apprentissages sont intégrés dans le système de l'EFP (100,00%)	IOV1 : Acteurs formés au niveau local/provincial et national sur l'EFP sensible au genre et les conseils carrière ; IOV2 : Réglementations nationales de apprentissage développé ou révisé et adapté.	ND ND	0 0	100,00% 100,00%
Output 2.3: Coordination de l'EFP et coopération entre ministères du gouvernement (nationale et provinciale corps), et entre gouvernement, secteur privé et les prestataires de formation est renforcé (IA5) (66,67%)	IOV1 : Plateformes d'EFP au niveau local établis et réunissent au moins 2 fois par an pour la planification de l'EFP (districts au Rwanda, municipalités au Burundi et dans la province de SK en RDC) ; IOV2 : Nombre de plates-formes d'EFP suivant feuille de route (ou stratégie EFP provincial/communal/ district plan de développement) défini par membres; IOV3 : Il plateformes d'artisans créées soutenir l'inscription, la formation et certification (RW : 3 ; BU : 5 ; RDC : 3) ;	ND ND 3	Oui, cela concerne le CEC-FPI SK et les CLECs dans les territoires NA NA	100% 100% 0%
Output 2.4: Mécanisme RPL intégré dans système national de qualification (IA3) (0%)	IOV1 : Certains métiers à L1/L2/L3 ont été intégré dans l'EFP national système dans les 3 pays et sont validé par le secteur privé IOV2 : Carte de travailleur intégrée dans l'EFP national comme référence dans le 3 des pays IOV3 : Les évaluateurs RPL proposent des évaluations aussi aux migrants des pays voisins des pays.	ND ND ND	0 0 NA	0% 0% 0%
Output 2.5: L'harmonisation régionale processus de cursus, examen et certification pour promouvoir la mobilité des citoyens au sein et entre les pays est renforcé (IA3) (0%)	IOV1 : Etude comparative sur RPL, système de certification (Rwanda, Burundi, RDC) menée ; IOV 2 : Ateliers régionaux sur la processus d'harmonisation des curricula, évaluation et certification menée ; IOV3 : Un guide pratique sur le réseau régional harmonisation des qualifications développé L1/L2/L3.	ND ND ND	NA NA NA	0% 0% 0%
Output 2.6: L'attractivité de l'EFP est augmentée parmi les ruraux et les populations de banlieue et secteur privé à travers activités de sensibilisation menée en coopération avec les autorités locales et secteur privé (IA4) (100,00%)	IOV1 : Les activités de sensibilisation ont été menées au niveau local à Bu et RDC IOV2 : Le nombre de partenaires engagés dans Services d'EFP en milieu rural et périurbain superficies a considérablement augmenté de la fin du projet ; IOV3 : La demande de formation initiale et continue parmi les ruraux et suburbains non scolarisés population de la province de l'Ouest a considérablement augmenté.	ND ND ND	20 100,00% 100,00%	100,00%

Source: Rapport interne d'activités

⇒ Burundi

Outcomes	Indicateurs	Prévisions	Réalisations	TEP	
	Indicateurs d'impact			T réal	TEP Global

Impact: Augmentation des revenus grâce à l'emploi et à l'auto-emploi pour les jeunes femmes et hommes défavorisés grâce à un EFP inclusif, pertinent et bien coordonné et à l'insertion sur le marché du travail.	IOV1: Nombre d'hommes et de femmes formés qui sont employés ou indépendants, ventilé par sexe : 70% (4.830) des 6.900 bénéficiaires ;	3800	1557	41%	75%
	IOV2 : 50% (2.415) sont des femmes ;	50%	54,7	109%	
	IOV3: % d'emplois non agricoles créés (70%),	70%	100%	143%	71%
	IOV4 : des PME enregistrées (20%)	20%	0%	0%	
	IOV3: 70% (4.830) des bénéficiaires (hommes et femmes) ont augmenté leurs revenus d'au moins 20% un an après l'intervention ;	1274			
	IOV4: Excédent généré par les (micro ou petites) entreprises soutenues par les interventions du projet : Excédent ventilé par entreprise dirigée par des hommes/femmes (ratio 70/30) ;	ND	ND	-	

Niveau d'atteintes des indicateurs relatifs à l'outcome 1 du programme

	Indicateurs	Prévisions	Réalisations (2019 à 2021)	TEP
	Indicateurs d'effet			
Outcome 1: Emploi rémunéré ou indépendant dans l'espace de la communauté économique de la CEPGL par le biais de la formation professionnelle, la certification et l'insertion sur le marché du travail pour les jeunes hommes et femmes défavorisés en milieu rural et périurbain	IOV1 : Nombre de populations rurales formées, certifiées et économiquement actifs (salariés ou indépendants)	3800	1557	
	IOV2 : 50% sont des femmes	50	54,7	75,19%
	Indicateurs de produit			
Output 1.1: Amélioration de l'accès à l'orientation professionnelle, à l'insertion, aux services de placement et au soutien à l'entrepreneuriat. (IAI) (TEP : 95%)	IOV1: Informations et orientation matériel de soutien disponible pour au moins 30 métiers dans les 3 pays	ND	100%	100,00%
	IOV2 : 15.000 jeunes hommes et femmes (50% femmes-7.500) avaient orientation professionnelle en écoles secondaires : RW : 7.000 ; BU : 3.000 ; RDC : 5.000.	3000	2914	97,13%
	IOV3: 90% (7.200) d'hommes défavorisés et femmes (50% femmes-3.600) à assister à la formation professionnel, l'aide à l'orientation et au placement (RW : 1.440 ; BU : 3.420 ; RDC : 2.340)	3420	5020	146,78%
	IOV4 : 80% (5 720) des hommes défavorisés et femmes (50% femmes-2 860) participé à l'entrepreneuriat et formation en littératie financière (RW : 600 ; UC : 3 040 ; RDC : 2.080)	3040	3183	104,70%
	IOV5 : 4.740 stagiaires (50% femmes-2.370) ont accès régulièrement au mentorat/coaching lors de la mise en place monter leur entreprise (RW : 900 ; BU : 2.280 ; RDC : 1.560) ;	2280	2637	115,66%
	IOV6 : 1.940 stagiaires (50% femmes-970) ont accéder aux services financiers et soutien au crédit (RW : 440 ; BU : 750 ; RDC : 750) ;	750	1000	133,33%
	IOV7 : Partenariats entre les Services de développement d'Entreprises (BDS) et institutions de micro finance/crédit coopératives (RW : 12 ; BU : 6 ; RDC : 4) ;	6	5	83,33%
	IOV8: Les conseillers en Développement Entrepreneurial (CDE) formé fournissent efficacement le coaching entrepreneurial;	ND	15	100,00%
	IOV9 : 1.400 personnes accèdent au crédit et/ou investissent dans des entreprises facilitées par interventions du programme et le montant investi est de : BU : 700, investissement moyen de 500.000 francs Burundais ; RDC : 700, investissement moyenne de 230.000 francs congolais).	700	334	47,71%
	IOV10: Cycle de coaching C4EE adapté aux exigences PROMOST ;	ND	Réalisée	100,00%
	IOV11: Orientation professionnelle et éléments de guide intégrés dans programmes d'études des écoles secondaires;	ND	Réalisée	100,00%
	IOV12 : Intégration de l'orientation professionnelle et l'orientation dans les programmes d'EFP cours, y compris STT et APP ;	ND	Réalisée	100,00%
	IOV13: L'entrepreneuriat et l'orientation sont des thèmes transversaux dans les programmes de Cours d'EFP, y compris STT et APP ;	ND	Réalisée	100,00%

	IOV14 : Le développement Financière et de l'entreprise produits un développement des pour les groupes cibles	ND	0	0,00%
	IOV15 : Intégration du genre dans les matériels		0	0,00%
	IOV16 : ToT ● 130 enseignants formés efficacement offrir une orientation professionnelle dans écoles secondaires (RW : 50 ; BU : 30; RDC:50);	30	30	100,00%
	IOV17 : 45 moniteurs formés (20% femmes) assurent efficacement la carrière services de conseil et de placement (RW : 20 ; BU :10 ; RDC :15) ;	10	10	100,00%
	IOV18 : 40 conseillers d'orientation (50 % de femmes) formés à la sensibilité au genre orientation professionnelle, carrière consultation et après la formation (stage, travail indépendant) (RW : 15 ; BU : 10 ; RDC :10).	10	10	180,00%
Output 1.2: Amélioration de l'accès aux formation de qualité (IA2) (TEP : 135,39%)	IOV1 : Accès : (total : 6'400 directs les bénéficiaires) ● Hommes et femmes défavorisés STT terminé, Total : 3 800 (RW : 0 ; BU : 2 500 ; RDC : 1.300) ; (50 % femmes);	2500	2637	105,48%
	IOV2 : Hommes et femmes défavorisés apprentissages terminés (dual APP dans le cas du Burundi et de la RDC): Total : 1 500 (RW : 0 ; BU : 800 (100); RDC :700 (100) ; (50 % femmes);	700	592	84,57%
	IOV3 : Les ME ont terminé le STT en service (rafraîchissement ou revalorisation), Total 1'100 (RW : 0 ; BU : 500 ; RDC :600) ; (50% de femmes) ;	500	406	81,20%
	IOV4 : 30 % d'hommes et de femmes ont suivie des formations complètes sur des métiers neutres en genre considérés comme tels dans chaque pays ;	100	127	127,00%
	IOV5 : Qualité: Programmes d'études ● 8 programmes d'études entrepreneuriaux non neutre développé conjointement avec le privé secteur;	8	8	0,00%
	IOV6 : 20 programmes développés pour apprentissage et alternance apprentissage dont 3 développé conjointement au sein du région CEGPL ;	20	0	0,00%
	IOV7 : 8 programmes de formation continue en collaboration avec le privé secteur;	8	20	250,00%
	IOV8 : Matériel d'apprentissage mixte pour la littératie et la numératie se sont développées.		0	0,00%
	IOV9 : 15 sessions ToT sur la pédagogie compétences au Rwanda (6), au Burundi (6) et RDC (3) détenus	6	3	50,00%
	IOV10 : 18 sessions ToT sur les compétences techniques au Rwanda (6), au Burundi (6) et RDC (6) détenus	6	5	83,33%
	IOV11 : 9 sessions ToT sur l'entrepreneuriat compétences au Rwanda (3), au Burundi (3) et RDC (3) détenus	3	3	100,00%
	IOV12 : 3 ToT régionaux pour le genre pédagogie réactive et formations techniques organisées	1	0	0,00%
	IOV13 : 3 ToT régionaux pour les maîtres artisans personnes fournissant en service formation dispensée	1	0	0,00%
	IOV14 : 80 formateurs (40% de femmes) formés dans le nouveau curriculum et le genre EFP sensible (RW : 20 ; BU : 30 ; RDC : 30)	30	396	1320,00%
	IOV15 :130 responsables de VTC et écoles secondaires formées et sensibilisé à la sensibilité au genre EFP et orientation professionnelle. (RW : 50 ; BU : 50 ; RDC :30)	50	0	0,00%
	IOV16 : Fournisseurs de formation non formelle (30 % de femmes) ont amélioré leur des ateliers à proposer apprentissages	ND		0,00%
	IOV17 : Les VTC formels ont amélioré leur ateliers pour fournir des STT de qualité et/ou des apprentissages en alternance	ND	Réalisée	100,00%
Output 1.3: Amélioration de l'accès à Reconnaissance des acquis (RPL) et la certification, qui est reconnu par le gouvernement et le secteur privé à niveau local et au sein du Région des Grands Lacs (IA3) (TEP : 60,79%)	IOV1 : 2.100 jeunes hommes et femmes en apprentissages (modernisés et double) ont un certificat reconnu par le gouvernement (local) et le secteur privé (RW : 600 ; BU : 800 (100); RDC :700 (100)) ;50% de les diplômés sont des femmes.	800	691	86,38%
	IOV2 : 5.700 hommes défavorisés et femmes (50% femmes- 2.850) ont été évalué et certifié, en partie via RPL (RW : 400 ; BU : 3 200 ; RDC :2.100) ;	3200	775	24,22%
	IOV3 : 200 évaluateurs (30 % de femmes - 60 ans) formés et accrédités pour conduire RPL (RW : 70 ; BU : 60 ; RDC :70)	60	56	93,33%

IOV4 : Laissez passer de travailleur mis en place dans 3 pays CEPGL	ND	0	0,00%
IOV5 : 69 évaluateurs ont été sensibilisés sur l'évaluation sensible au genre (RW : 30 ; BU : 24 ; RDC : 15) ;	24	24	100,00%

Niveau d'atteintes des indicateurs relatifs à l'outcome 2 du programme

	Indicateurs	Prévisions	Réalisations	TEP
	Indicateurs d'effet			
Outcome 2: Un système d'EFP durable et inclusif, orienté vers l'intégration régionale (au sein de la région des Grands Lacs et de l'EAC), offre à tous des EFTP de qualité, pertinentes et accessibles	IOV1 : Cadre légal et réglementaire de l'apprentissage dans les 3 pays	ND	0	62,50%
	IOV2 : Cadre national de qualification de l'EFP validé au Burundi et RDC	ND	0,5	
	IOV3 : Mécanisme RPL validé par les autorités provinciales et le secteur privé	ND	1	
	IOV4 : Coopération formelle des prestataires d'EFP et des autorités avec les secteur privé (plateformes d'acteurs) au niveau local	ND	1	
	Indicateurs des produits			
Output 2.1: opérations d'EFP et la direction répond efficacement à la main-d'œuvre locale besoins du marché (IA4) (TEP : 151,25%)	IOV1 : 28 collaborations entre formation fournisseurs et secteur privé au niveau local niveaux (RW : 5 ; BU : 16 ; RDC : 7)	16	63	393,75%
	IOV2 : Organisations professionnelles (en à moins 3 secteurs économiques) sont en mesure formuler la formation des membres besoins et surveiller la prestation de la formation mis à leur disposition par l'EFP fournisseurs;	ND		0,00%
	IOV3 : Offre de prestataires de formation accrédités RPL : RW : 10, BU : 7, RDC : 10.	10	6	60,00%
Output 2.2: Les apprentissages sont intégrés dans le système de l'EFP (TEP : 33,33%)	IOV1 : Acteurs formés au niveaux local/provincial et national sur l'EFP et l'orientation de carrière sensibles au genre conseils;	ND	Réalisée	100,00%
	IOV2 : Nombre de nouvelles normes/programmes pour apprentissages pour L1/L2/L3 intégrés dans les CNC (Rwanda, Burundi);	ND	0	0,00%
	IOV3 : Réglementations nationales de apprentissage développé ou révisé et adapté.	ND		0,00%
Output 2.3: Coordination de l'EFP et coopération entre ministères du gouvernement (nationale et provinciale corps), et entre gouvernement, secteur privé et les prestataires de formation est renforcé (IA5) (TEP : 145%)	IOV1 : Plateformes d'EFP au niveau local établis et réunissent au moins 2 fois par an pour la planification de l'EFP (districts au Rwanda, municipalités au Burundi et dans la province de SK en RDC) ;	ND	Réalisée	100%
	IOV2 : Nombre moyen de membres dans plates-formes (présence);	ND	162	100%
	IOV3 : Nombre de plates-formes d'EFP suivant feuille de route (ou stratégie EFP provincial/communal/district plan de développement) défini par membres;	ND	13	100%
	IOV4 : Il plateformes d'artisans créées soutenir l'inscription, la formation et certification (RW : 3 ; BU : 5 ; RDC : 3) ;	5	13	260%
	IOV5 : Plate-forme nationale des parties prenantes de l'EFP fonctionnel au Burundi (au moins 3 réunions ont été organisées).	3	5	167%
Output 2.4: Mécanisme RPL intégré dans système national de qualification (IA3) (TEP : 0,00%)	IOV1 : Certains métiers à L1/L2/L3 ont été intégré dans l'EFP national système dans les 3 pays et sont validé par le secteur privé ;	ND	0	0%
	IOV2 : Carte de travailleur intégrée dans l'EFP national comme référence dans le 3 des pays;	ND	0	0%
	IOV3 : Les évaluateurs RPL proposent des évaluations aussi aux migrants des pays voisins des pays.	ND	0	0%
Output 2.5: L'harmonisation régionale processus de cursus, examen et certification pour promouvoir la mobilité des citoyens au sein et entre les pays est renforcé (IA3) (TEP : 0,00%)	IOV1 : Etude comparative sur RPL, système de certification (Rwanda, Burundi, RDC) menée ;	ND	0	0%
	IOV2 : Ateliers régionaux sur la processus d'harmonisation des curricula, évaluation et certification menée ;	ND	0	0%
	IOV3 : Un guide pratique sur le réseau régional harmonisation des qualifications développé L1/L2/L3.	ND	0	0%
Output 2.6: L'attractivité de l'EFP est augmentée parmi les ruraux et les populations de banlieue et secteur privé à travers activités de sensibilisation menée en coopération avec les autorités locales et secteur privé (IA4) (TEP : 66,67%)	IOV1 : Les activités de sensibilisation ont été menées au niveau local à Bu et RDC ;	ND	Réalisée	100,00%
	IOV2 : Le nombre de partenaires engagés dans Services d'EFP en milieu rural et périurbain superficies a considérablement augmenté de la fin du projet ;	ND		0,00%
	IOV3 : La demande de formation initiale et continue parmi les ruraux et suburbains non scolarisés population de la province de l'Ouest a considérablement augmenté.	ND	Réalisée	100,00%

Annexe 4 : Matrice des forces et faiblesse de l'approche d'intervention du PROMOST III

Forces	Faiblesses
RDC	
<ul style="list-style-type: none"> - Atelier national sur la Système de Gestion Partenariale de la FPM à travers le CEC-FPI sur demande du gouvernement central ; - Etude sur la problématique du développement du secteur de la Formation Professionnelle dans la province du Sud-Kivu ; - La gestion du secteur de l'éducation par un seul Ministère au niveau provincial ; - Mise en place de CEC-FPI, CLEC, COP et CO de la FPM et dans quelques écoles secondaires ; - Formation des acteurs de la FPM au niveau provincial et national ; - Sensibilisation des autorités politico-administratives à tous les niveaux et de la communauté locale sur le Programme ; - Baisse du taux de déperdition dans les centres et ateliers de formation d'intervention ; - Construction/réhabilitation et la dotation des équipements et outils, micro-servers aux structures provinciales, Centres, Ateliers de la FPM et aux Cellules d'Orientation dans les écoles ; - Réforme de curricula, programmes et modules de formation basés sur l'Approche Par Compétence (APC) dans le secteur de la FPM ; - Promotion et gestion bilatérale des CFP et Ateliers grâce à la sensibilisation du Programme PROMOST ; - Prise en charge des Apprenants pendant la formation ; - Contribution au maintien des apprenants dans les centres et ateliers de Formation par les Conseillers d'Orientation Professionnelle ; - Facilitation de la collaboration des IMF avec les Jeunes Entrepreneurs pour l'accès au crédits ; - Formation des acteurs et bénéficiaires sur la gestion financière et entrepreneuriale ; - La bonne expérience de la Division Provinciale de la FPM à capitaliser au niveau du Ministère national grâce au Programme PROMOST ; - Création d'emploi indépendant grâce aux diverses formations sur les métiers ; - La collaboration et le coaching dans le domaine des métiers avec les Entrepreneurs ; - Choix de filière est opéré par les apprenants (es) eux-mêmes ; - Formation inclusive des apprenants sans distinction de sexe selon les compétences ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Transfert et/ou déploiement du personnel de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique (EPST) à la FPM sans compétence ni qualification dans ce domaine ; - Mise en place de mode de gestion et structure organique propre à la FPM et non de modèle calqué à l'EPST (Proved, IPP, Inspool, Sous-Proved, ...) ; - Faible budget de l'Etat alloué à la FPM ; - Non implication du gouvernement ; - Instabilités institutionnelles au niveau de l'Etat ; - Absence de collaboration directe avec la politique ; - Manque de Kits ou dispositifs de réinsertion socio-professionnelle des apprenants vulnérables bénéficiaires des interventions Swisscontact issus de familles pauvres ; - Pas de mesure d'accompagnement des apprenants post-formation ; - Inexistence du secteur privé dans le secteur de la FPM ; - Non implication de la partie étatique dans la planification et à l'exécution des certaines activités au niveau provincial ; - Absence de mécanisme de suivi des activités réalisées sur terrain ; - Pas de mesure d'accompagnement des apprenants post-formation ;
Burundi	
<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat public – privé pour former les jeunes dans les Centres de Formation (public ou privé) et chez les artisans ; - Dispositifs variés et innovants en formation (FIP, FAT, FAD et FC) que bénéficient les jeunes en formation ; - L'extension de la tranche d'âge des bénéficiaires accueillis en formation de 15 à 45 ans alors qu'il se limitait antérieurement à 24 ans, ce qui donne la chance aux plus âgés d'entrer dans le programme ; - Appréciation positive de l'approche d'intervention du Programme par le Ministère de tutelle ; - Le Bureau d'Orientation des jeunes (constitués par les Conseillers en orientation et les Conseillers en développement entrepreneurial), qui canalise l'entrée et l'accompagnement des jeunes à la sortie du programme ; - Une structure communautaire de concertation (la Plateforme) à laquelle le programme s'appuie pour la mise en œuvre des activités et qui prendra le relais pour assurer la pérennisation des acquis ; - Inclusion genre : existence de la stratégie genre au niveau du programme ; - Fait partie du groupe thématique incluant les autres acteurs du secteur pour partager les informations et faire le plaidoyer ensemble ; - Innovation faite par la mise en place des mécanismes de validation des acquis d'expérience et certification ; - Faire participer les artisans dans les foires avec des produits innovants, est une valorisation en même temps une motivation pour les artisans. 	<ul style="list-style-type: none"> - Effectif des bénéficiaires encore faible par rapport aux jeunes qui sont dans le besoin d'être formés ; - La plateforme qui affiche encore des faiblesses dans son fonctionnement : malgré le potentiel de cette structure (les formations reçues en leadership, en bonne gouvernance, et les appuis reçus), elle n'arrive pas à accomplir convenablement ses tâches. Les critères de choix des membres de la plateforme sont subjectifs, ne tiennent pas compte de la capacité et l'intégrité des membres ; - Taux d'insertion encore faible ; une stratégie efficace d'insertion est à repenser. Les artisans avec leur capacité limitée ne peuvent garder que deux lauréats. Ceux des centres de formation ne trouvent pas de l'emploi ; - Espace géographique des interventions réduit ; - Des acteurs institutionnels (ENABEL, CHASAA, institutions de micro finance) avec qui, leur collaboration pouvait générer une plus-value dans les résultats du programme n'ont pas été approchés.

Annexe 5: TDR et Outils de collecte de données utilisées



Guide_acteurs
institutionnel



Guide
_Bénéficiaires



Guide _Plateforme
CLEC



Guide_Swisscontact



TDR _Evaluation
PROMOST III

Annexe 6: liste de présence des acteurs rencontrées (internal only)