



Ushirika wa Maendeleo ya Elimu Barani Afrika  
الرابطة لأجل تطوير التربية في إفريقيا  
Association for the Development of Education in Africa  
Association pour le développement de l'éducation en Afrique  
Associação para o Desenvolvimento da Educação em África

**Triennale de l'éducation et formation en Afrique  
(Ouagadougou, Burkina Faso, 12-17 février 2012)**

**Promouvoir les connaissances, compétences et  
qualifications critiques pour le développement durable  
de l'Afrique : Comment concevoir et édifier une réponse  
efficace des systèmes d'éducation et de formation**

### **Sous-thème 2**

**Développement des compétences  
techniques et professionnelles  
tout au long de la vie pour une  
croissance socio-économique durable  
de l'Afrique**

---

**L'enseignement technique et la formation professionnelle du  
Burundi : Vers une nouvelle structure participative de pilotage  
et un nouveau système de cofinancement**

---

*Pascal NSHIMIRIMANA*

**Document de travail  
en cours d'élaboration**

**NE PAS DIFFUSER**

**DOC 2.1.01**

Ce document a été préparé pour la Triennale de l'ADEA (Ouagadougou, Burkina Faso, 2012). Les points de vue et les opinions exprimés dans ce document sont ceux de(s) (l')auteur(s) et ne doivent pas être attribués à l'ADEA, à ses membres, aux organisations qui lui sont affiliées ou à toute personne agissant au nom de l'ADEA.

Le document est un document de travail en cours d'élaboration. Il a été préparé pour servir de base aux discussions de la biennale de l'ADEA et ne doit en aucun cas être diffusé dans son état actuel et à d'autres fins.

**© Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) – 2012**

**Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA)**

Banque africaine de développement (BAD)

Agence temporaire de relocalisation (ATR)

13, avenue du Ghana

P.O. BP 323

1002 Tunis Belvédère

Tunisie

Tel: + 216/ 71 10 39 86

Fax: + 216/ 71 25 26 69

[adea@afdb.org](mailto:adea@afdb.org)

## TABLES DES MATIERES

TABLES DES MATIERES.....	3
LISTE DES TABLEAUX .....	4
1. ABREGÉ .....	7
2. RESUME EXECUTIF .....	8
3. INTRODUCTION.....	10
5. APERÇU SUR LA CONFIGURATION ACTUELLE DU SYSTEME EDUCATIF .....	11
6. ETAT DES LIEUX DU SECTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE .....	13
6.1 LA METHODOLOGIE DE L'ETABLISSEMENT DE L'ETAT DES LIEUX.....	13
6.2 LE PILOTAGE ADMINISTRATIF .....	13
6.2.1 <i>La structure de l'administration</i> .....	13
6.2.2 <i>La gestion des ressources humaines, matérielles et financières</i> .....	14
6.2.3 <i>La gestion des infrastructures, des équipements et du matériel didactique</i> .....	15
6.2.4 <i>L'organisation de l'approvisionnement et la gestion de la matière d'œuvre</i> .....	15
6.2.5 <i>La gestion financière et budgétaire</i> .....	15
6.3 L'ORGANISATION ET LA GESTION PEDAGOGIQUE.....	16
6.4 LES MECANISMES DE FINANCEMENT DU SOUS SECTEUR .....	17
6.5 PERTINENCE DE LA FORMATION ET LES BESOINS DU MARCHE DE L'EMPLOI ET DE L'ECONOMIE.....	18
6.6 LE DYSFONCTIONNEMENT DANS LA COORDINATION/SUPERVISION DES ETABLISSEMENTS .....	18
6.8 L'INADEQUATION DE LA PLANIFICATION EN MATIERE DE FORMATION ET LES BESOINS DU MARCHE DE L'EMPLOI .....	19
6.9 SYNTHÈSE SUR L'ETAT DES LIEUX DE L'ACTUEL SYSTEME D'ORGANISATION.....	19
7. IDENTIFICATION DES POSSIBILITES DE PARTENARIATS POUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....	20
7.1 LES PARTENAIRES ACTUELS ET POTENTIELS .....	20
7.2 LES CONDITIONS DE RENFORCEMENT ET DE CREATION DE PARTENARIAT .....	21
8. LES REPERES POUR UNE PROPOSITION ET LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU SOUS SECTEUR.....	21
8.1 LES ACQUIS SUR LE CHEMINEMENT VERS LA REORGANISATION DU PILOTAGE DU SOUS SECTEUR .....	21
8.1.1 <i>La politique de décentralisation</i> .....	22
8.1.2 <i>La politique nationale de l'Enseignement des métiers et de la formation professionnelle</i> .....	22

100.	L'élaboration de la politique nationale <i>d'Enseignement</i> des Métiers et de la Formation Professionnelle s'est inscrite dans un contexte international, régional suivants :.....	22
i.	Le plan sectoriel pour le Développement de l'Education et de la formation « PSDEF »..	23
ii.	Les objectifs de l'école fondamentale.....	23
iii.	Les conclusions et recommandations des études antérieures .....	24
8.2	LES OBJECTIFS SPECIFIQUES VISES PAR LA REORGANISATION DU PILOTAGE SOUS SECTEUR.....	25
8.3	LES OBJECTIFS DE LA REORGANISATION DE LA GESTION FINANCIERE.....	25
9	DEFINITION D'UN NOUVEAU SYSTEME DE PILOTAGE ET DE FINANCEMENT.....	26
9.1	DEFINITION DES MISSIONS .....	26
9.1.1	<i>Principe</i> .....	26
9.1.2	<i>Le contenu des missions de chaque organe</i> .....	26
9.2	LE SYSTEME DE PILOTAGE PROPOSE.....	27
9.2.1	<i>Au niveau de la coordination</i> .....	27
9.2.2	<i>Au niveau des établissements de formation et d'enseignement</i> .....	27
9.2.3	<i>Un nouveau système de financement</i> .....	28
10.	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS .....	29
ANNEXE II.A : LES FICHES DES MISSIONS DES ORGANES ET DES FONCTIONS CHARGEES DU PILOTAGE DU SOUS SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE .....		33
ANNEXE II.B : LES FICHES DES MISSIONS DES ORGANES ET DES FONCTIONS CHARGEES DU PILOTAGE DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE .....		38
ANNEXE III: LES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		45
ANNEXE IV. A: L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE .....		46
ANNEXE IV. B : ORGANIGRAMME TYPE D'UN CENTRE.....		47

#### LISTE DES TABLEAUX

Tableau I :	Qualification des enseignants communaux du secondaire général (année 2009-2010)
-------------	---

Tableau II: Qualification des formateurs de l'enseignement technique et professionnel (année 2009-2010)

Tableau III: Répartition des formateurs et des apprenants de l'enseignement des métiers par statut d'établissement (année 2009-2010)

Tableau IV: Répartition des formateurs et des apprenants de la formation Technique et professionnelle par statut d'établissement (année 2009-2010)

Tableau V: Ratio Apprenant/Enseignement dans les centres de formation professionnelle (année 2009-2010)

## LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES

A2	: Diplôme professionnel de niveau 4 années du 2 <sup>ème</sup> cycle du secondaire
A3	: Diplôme professionnel de niveau 2 années du 2 <sup>ème</sup> cycle du secondaire
A4	: Diplôme professionnel de niveau 4 années post primaires
AEMETFP	: Administration de l'Enseignement des Métiers, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
BEET	: Bureau d'Etudes de l'Enseignement Technique
Brarudi	: Entreprise « Brasserie et Limonaderie du Burundi
CDCP	: Centre de Développement des Compétences Professionnelles
CEM	: Centre d'Enseignement des Métiers
CFA	: Centre de Formation Artisanale
CONFEMEN	: Conférence des ministres de l'éducation des pays ayant le français en partage
CSLP	: Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CSLP-I	: Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté de 1 <sup>ère</sup> génération
CSLP-II	: Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté de 2 <sup>ème</sup> génération
D4	: Diplôme du secondaire pédagogique de niveau 4 années post primaires
D6	: Diplôme du secondaire pédagogique de niveau 6 années post primaires
D7	: Diplôme du secondaire pédagogique de niveau 7 années post primaires
DEMFP	: Direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
DET	: Direction de l'Enseignement Technique
DGAETEMFP	: Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
DGRH	: Direction Générale des Ressources Humaines
DPE	: Direction Provinciale de l'Education
E.N.S.	: Ecole Normale Supérieure
EAC	: East African Community
EM	: Enseignement des Métiers
EMETFP	: Enseignement des Métiers, Enseignement Technique et Formation Professionnelle
ENA	: Ecole Nationale d'Administration
EPT	: Education Pour Tous
ET	: Enseignement Technique
FP	: Formation Professionnelle
HG	: Humanités Générales
I.P.	: Institut Pédagogique
ING. CIVIL	: Ingénieur civil
ING. IND.	: Ingénieur industriel
ING. TECHN	: Ingénieur technicien
IPA III	: Diplôme de l'Institut de Pédagogie appliqué du niveau 3 années post secondaire
IPA V	: Diplôme de l'Institut de Pédagogie appliqué du niveau 5 années post secondaire
ISADE	: Institut Supérieur pour le Développement Economique
ISCO	: Institut Supérieur de Commerce
NTIC	: Nouvelle Technologies de l'Information et de la Communication
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement,
ONgs	: Organisations Non Gouvernementales
PSDEF	: Plan Sectoriel pour le Développement de l'Education et de la Formation
PTPCE	: Programme de Travaux Publics et de Création d'Emplois
REG. TECHN	: Diplôme technique du niveau 2 années post secondaire
REGIDESO	: Entreprise de production et de Distribution de l'eau et de l'électricité
TVET	: Technical and Vocational Education and Training

## 1. ABREGE

1. La présente étude propose un nouveau système de pilotage et de financement du sous secteur. Cette proposition s'appuie sur les résultats d'une recherche documentaire et d'un processus de consultation pour une analyse de l'état des lieux. Cette dernière révèle un certain nombre de faiblesses et d'éléments de dysfonctionnement imputables au mode de pilotage actuel ainsi qu'à ses limites dans la mobilisation des financements et la création de partenariats. Les principales faiblesses sont les suivantes :
2. Un processus de décentralisation inachevée, une externalisation excessive et une multiplication des instances de prise de décision sur les activités du sous secteur alors que les orientations politiques vont dans le sens inverse et proposent l'unification des composantes en une seule structure caractérisée par une cohérence et une simplification des actions et des opérations,
3. Un faible rendement du développement des compétences tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Le peu de lauréats ne reçoivent pas des qualifications et de l'employabilité en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi et ne sont pas suffisamment armés pour développer leurs propres activités,
4. Une très faible emprise sur l'organisation, le contrôle et la certification de l'apprentissage et de la formation et du perfectionnement professionnel non formel.
5. Une faible mobilisation de ressources financières qui aujourd'hui sont constituées principalement par le budget de l'Etat. Les ressources extrabudgétaires sont rares alors qu'il y a des opportunités à saisir et un potentiel de contribution et de participation du secteur professionnel et des communautés non canalisés.
6. Une absence de structures et de modes de gestion capables de capter et de saisir les opportunités de partenariat et de coopération offertes par un secteur privé et un secteur associatif tous les deux engagés.
7. Outre la nécessité de réorganisation qu'inspirent les faiblesses ci-haut relevées, d'autres repères, renforcent cette option. Ils correspondent aux orientations et directives contenues dans les documents de politiques nationales et dans les rapports d'études antérieures faites sur le secteur global de l'éducation. A travers ces documents on décèle en effet une volonté et un engagement réel du Gouvernement pour unifier le sous secteur et pour lui doter d'un système de pilotage jouissant d'une autonomie de gestion.
8. La mise en place de l'école fondamentale qui prolonge l'enseignement de base de 6 ans en 9 ans, imposera une adaptation des programmes pédagogiques du sous secteur suite au changement des niveaux de recrutement des candidats à la formation.
9. Le modèle de la nouvelle structure de pilotage a été conçu et élaboré suite à une large concertation organisée en atelier, en focus groupe et en entretien personnalisé avec des responsables des principaux institutions et organismes partenaires. Bâti sur un socle d'opportunités, le modèle est un système de pilotage à autonomie de gestion dans lequel l'implication du secteur économique et la communauté environnante est garantie par un bon fonctionnement des mécanismes et des organes de gouvernance.

## 2. RESUME EXECUTIF

10. Le présent document contient les résultats d'une étude pour une proposition d'un système d'organisation et de gestion administrative et pédagogique du sous secteur de l'Enseignement des Métiers, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle et d'un système de son financement.
11. Le premier chapitre et le deuxième chapitre contiennent l'abrégé et le résumé de l'étude
12. Le troisième et le quatrième chapitre font une introduction et définissent l'approche méthodologique de cette étude, qui procède par une analyse documentaire, l'organisation des ateliers de concertation avec les partenaires et les acteurs clés agissant dans le secteur global de l'éducation, l'organisation des réunions focus groupe et de consultations avec les responsables des institutions et de l'administration.
13. Le cinquième chapitre fait un bref aperçu sur l'organisation du système éducatif burundais et révèle que le système est constitué par des enseignements et des formations organisés dans des structures formelles et par l'apprentissage et le perfectionnement menés dans le domaine informel. Même si la recherche constate une diversité et une multiplicité des acteurs, le rôle de l'Etat reste prédominant. Outre les ministères de l'Enseignement Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Enseignement Technique et de l'Alphabétisation et le Ministères de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, l'Etat agit à travers plusieurs autres ministères qui développent la formation des professionnels utiles aux champs d'action respectifs.  
Les partenaires privés et les organisations non gouvernementales appuient le gouvernement tant dans le domaine formel que non formel.  
Le système est très généraliste et consacre moins d'attention et peu de moyens à la formation professionnelle pratique.
14. Le sixième chapitre décrit l'état des lieux sur l'organisation et la gestion administrative et pédagogique du sous secteur. L'état des lieux révèle les caractéristiques qui concernent les structures d'administration et de gestion ; la gestion des infrastructures, des équipements et du matériel didactique ; l'approvisionnement et la gestion de la matière d'œuvre ; la gestion financière et budgétaire et la gestion pédagogique. L'analyse porte son regard sur la pertinence de la formation et les besoins du marché de l'emploi et de l'économie, les dysfonctionnements dans la coordination/supervision des établissements, les entraves à la cohérence des programmes et à la mise en place des passerelles entre la formation professionnelle et l'enseignement technique ainsi que l'inadéquation de la planification en matière de formation et les besoins du marché de l'emploi.  
Cette partie de l'étude identifie les sources actuelles des financements et les modalités de gestion et de leur répartition en faveur des différentes composantes du sous secteur.  
Un paragraphe synthèse montre que le sous secteur tout en comportant des forces et des opportunités pour son efficacité recèle encore plus de faiblesses et de défis qu'il faudrait rapidement relever par une réorganisation du pilotage et une mobilisation de financement.
15. Le septième chapitre procède à l'identification des possibilités pour le sous secteur de créer des partenariats pour le développement des compétences techniques et professionnelles. Les partenaires actuels et potentiels sont relevés parmi lesquels figurent des acteurs déjà actifs qui n'attendent que la mise en place d'un environnement favorable pour intensifier et étendre leurs actions, le secteur professionnel et les bénéficiaires directs et indirects. Les conditions de renforcement et de création de partenariats sont relevées.

16. Le huitième chapitre analyse et identifie des repères et des orientations déjà acquis pour une réorganisation du sous secteur. Ces acquis du cheminement vers la réorganisation du pilotage du sous secteur se retrouvent dans la politique nationale de décentralisation, dans la politique nationale de l'Enseignement des Métiers, dans le Plan Sectoriel pour le Développement de l'Education et de la Formation « PSDEF », dans le projet de mise en œuvre de l'école fondamentale et dans les conclusions et les recommandations des études antérieures réalisées au plan nationale et international.

Les objectifs spécifiques visés par cette réorganisation du pilotage sont définis et concernent :

- L'amélioration de l'accès à la formation à travers la multiplication des infrastructures, la promotion d'un environnement attractif à l'apprentissage des métiers, à la formation professionnelle et à l'amélioration de la considération sociale des professionnels des métiers,
- Une offre de formation de qualité à travers i) la formation et le perfectionnement des formateurs, ii) la mise à disposition des équipements, du matériel didactique et de la matière d'œuvre en qualité et en quantité suffisante,
- L'instauration d'une pratique de bonne gouvernance à travers la mise en place des structures efficaces de gestion et d'administration dans les établissements et au niveau de la coordination,
- Une garantie de l'employabilité des lauréats des établissements en mettant l'accent sur la formation pratique dans les ateliers tant internes qu'externes et l'implication du monde du travail et de l'emploi dans la formation et la gestion des établissements.

La partie évoque l'orientation pour la réorganisation de la gestion financière qui consiste à accorder au sous secteur une autonomie de gestion financière et l'introduction des normes et des outils modernes avec une participation des partenaires et du secteur économique.

17. Le neuvième chapitre contient les éléments de définition des missions et des organes de pilotage et de gestion. Le nouveau système proposée complète le processus de décentralisation amorcé mais non achevé à travers le décret du 21 avril 2011. Il transfère et ramène les centres de prise de décisions vitales au sous secteur car dans l'organisation actuelle, ils sont éparpillés dans des organes extérieurs. Il ouvre le champ à l'implication des partenaires du gouvernement à travers leur participation dans les organes et cadres de concertation et leurs contributions financières directes et indirectes. Les mécanismes proposés de suivi et de contrôle de la gestion, selon les normes de bonne gouvernance, sont des éléments qui inspireront confiance aux partenaires.
18. Le dernier chapitre donne des conclusions et des recommandations pour la mise en œuvre du système proposé.

### 3. INTRODUCTION

19. La présente étude est réalisée dans le cadre de la politique du Gouvernement qui a résolument adopté le processus de développement des compétences non seulement comme moyen de lutte contre la pauvreté mais également pour servir de stratégie pour le développement durable.

Elle s'appuie sur une analyse documentaire des politiques et des programmes nationaux et internationaux relatifs au développement des compétences et sur les constats d'un état de lieux sur le pilotage et le financement du sous secteur. Elle propose une définition d'un nouveau système d'organisation administrative et pédagogique et des mécanismes de financement.

20. L'étude comporte quatre niveaux d'analyse qui ont abouti à:

- L'établissement de l'état des lieux sur l'organisation et la gestion administrative et pédagogique ainsi que le système de financement du sous secteur. L'analyse de cet état des lieux met en relief des éléments constituant les forces, les faiblesses, les défis et les opportunités que renferme le système en place. De ces éléments il s'avère que le pilotage actuel comporte plus de faiblesses que de forces et que les défis à relever imposent une réforme profonde ou tout au moins une réorganisation.
- L'identification des références pour une réorganisation du système de pilotage. Les repères ont été naturellement identifiés et trouvés dans les documents de politique et de programmes internationaux et nationaux relatifs au développement et utilisation des compétences et aux recommandations d'autres études antérieurement menées dans le secteur global de l'éducation. Les principaux piliers identifiés pour la réorganisation sont : la politique de décentralisation, la politique nationale de l'Enseignement des Métiers, le Plan Sectoriel de Développement de l'Enseignement et de la Formation, la convention 142 de l'Organisation Internationale du Travail et de la recommandation qui l'accompagne.
- La définition des missions et de l'élaboration d'une structure du nouveau système de pilotage. Cette étape propose au Gouvernement et à ses partenaires d'unifier la coordination des activités relatives au développement des compétences en un seul sous secteur de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle. La coordination serait assurée par une Direction Générale jouissant d'une autonomie de gestion et intégrant en son sein les instances de prise de décision sur l'administration et la mise en œuvre de la formation. L'efficacité et l'efficience de la gestion et de la formation seraient assurées par une participation et une implication directes et plus accrues des partenaires du Gouvernement, de la communauté environnante et les professionnels du monde du travail.
- La conception des mécanismes de financement du sous secteur visant son accroissement et l'allègement de la responsabilité et de la charge qui, jusqu'aujourd'hui, étaient supportées essentiellement par l'Etat. Des contributions directes provenant des acteurs économiques, des bénéficiaires et des partenaires au développement, sont proposées. Des mécanismes et des outils de gestion seraient introduits en vue d'inspirer confiance et engagement des partenaires et de la communauté locale.

#### 4. APPROCHE METHODOLOGIQUE

21. L'approche méthodologique utilisée consiste à l'analyse documentaire, à l'organisation des ateliers de concertation avec les partenaires et les acteurs clés agissant dans le secteur global de l'éducation, à l'organisation des réunions focus groupe et de consultations avec les responsables des institutions et de l'administration.
22. L'analyse documentaire vise la compréhension et le relevé des orientations et des directives contenus dans les documents de politique et de programmes ainsi que les dispositions des textes législatifs et réglementaires qui gèrent le sous secteur. Cette analyse a porté également sur les procédures et les outils de gestion en application au niveau de la coordination et des établissements. Les éléments de cette recherche documentaire ont servi pour la préparation des travaux des ateliers et de consultation avec les partenaires clés du sous secteur.
23. Les ateliers caractérisés par un spectre très large de participation des partenaires ont permis la réalisation de consensus et la couverture totale de l'analyse de l'état des lieux tant au niveau de la coordination que des établissements.
24. Les réunions focus groupes et les entretiens individuels avec les responsables administratifs et des institutions intéressés par le sous secteur ont permis la clarification, la confirmation ou l'infirmité des informations préliminaires collectées lors de la recherche documentaire. Les mêmes entretiens ont constitué des occasions précieuses pour relever les obstacles à l'implication des partenaires et des communautés environnantes des établissements de formation et pour identifier les actions préalables pour les lever.
25. Les réunions régulières avec les services d'administration centrale et les visites effectuées dans certains établissements ont permis d'affiner les données sur l'état des lieux à travers les entretiens avec les professionnels et les gestionnaires. Elles ont été également des occasions d'échanger sur les options d'une réorganisation du sous secteur.
26. Les entretiens avec les responsables des ONGs et des entreprises qui organisent déjà, de manière non formelle, des activités d'apprentissage et de perfectionnement et les bénéficiaires ont apporté des informations précieuses sur les motivations et leurs propositions en rapport avec l'élargissement de l'encadrement, du suivi et de la valorisation des compétences acquises par cette voie de formation.

#### 5. APERÇU SUR LA CONFIGURATION ACTUELLE DU SYSTEME EDUCATIF

27. Le système éducatif du Burundi est essentiellement organisé dans le secteur public mais connaît également divers autres intervenants privés et associatifs agissant à la fois à travers des structures formelles<sup>1</sup> et non formelles.
28. Le système formel est articulé en quatre paliers d'enseignement à savoir: le préscolaire, le primaire, le secondaire (général, technique et professionnel y compris l'enseignement offert dans les CEM) et le supérieur. Dans cette organisation la prépondérance de l'enseignement général sur la formation professionnelle et l'enseignement technique est matérialisée par des proportions largement en sa faveur. L'enseignement général possède plus d'infrastructures d'accueil, des effectifs très importants d'apprenants, une meilleure adéquation des formateurs et les postes d'attaches.
29. En référence aux effectifs d'apprenants pour l'année scolaire 2009-2010 retenue dans cette étude comme année de référence, l'enseignement général formel prenait en charge 1 849 861 d'écoliers au primaire, 322 112 d'élèves au secondaire général et pédagogique, 15 465 de la formation professionnelle et technique, 5 063 apprenants de l'enseignement des métiers et 29 269 d'étudiants au supérieur.

Ce relevé des effectifs de jeunes fréquentant le palier du secondaire formel de la même scolaire de référence confirme un plus faible développement de la formation professionnelle et de l'enseignement technique par rapport à l'enseignement général. En effet, dans ces deux sous secteurs d'enseignement, le sous secteur unifié de l'enseignement des métiers, de l'enseignement technique et la formation professionnelle totalise un faible effectif de 20528 alors que le secondaire général et pédagogique occupe à lui seul 322 112 élèves. La raison souvent avancée lors des consultations selon lesquelles, les coûts excessivement élevés des équipements, des outils didactiques et de la matière d'œuvre ne suffit pas à expliquer de pareils écarts.

29. A côté de l'éducation formelle réalisée dans les établissements publics et privés, un enseignement non formel regroupant des activités relatives à l'alphabétisation et à l'apprentissage des métiers sont organisées respectivement, à l'endroit des jeunes non scolarisés ou déscolarisés et des adultes analphabètes, par des privées, des confessions religieuses, des associations locales et des Ong internationales dans le cadre de la promotion des activités génératrices de revenus. Une éducation spéciale concernant des personnes handicapées est également organisée par les privés.
30. Des institutions de perfectionnement et des entreprises publiques et privées ainsi que des ateliers du secteur informel élargissent le champ de la formation professionnelle en prenant en charge la formation continue. L'Ecole Nationale d'Administration, l'entreprise nationale de distribution de l'eau et de l'électricité (REGIDESO), l'entreprise de production et de distribution de la bière et des limonades (Brarudi), sont quelques uns parmi d'autres intervenants dans le domaine de la formation continue.
31. Au niveau du secteur public, le Ministère de l'Enseignement de base et secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de l'enseignement technique, de la formation professionnelle et de l'Alphabétisation n'a pas toute la responsabilité sur l'organisation et la gestion des enseignements et des formations techniques et professionnels. En effet, d'autres ministères possèdent des parcelles de responsabilité dans le domaine de l'éducation y compris dans la formation professionnelle. C'est le cas pour le ministère de la santé qui organise la formation des professionnels de santé (infirmiers et infirmières, les techniciens de laboratoires médicaux et d'assainissement et les Techniciens supérieurs en santé), Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique qui organise la formation des ingénieurs techniciens en agriculture, en génie rural et en zootechnie à travers l'Institut Supérieur d'Agriculture de Gitega et la formation des ingénieurs professionnels en génie civil, urbanisme et électromécanique par le biais de la Faculté des Sciences Appliquées de Bujumbura. Le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité sociale qui a la charge de la formation initiale et du perfectionnement en matière d'administration à travers l'Ecole Nationale de l'Administration, ENA.
32. Pour d'autres ministères, même si les structures de formation ne sont pas actuellement fonctionnelles, les missions de formation en techniques spécifiques à leurs objectifs sont toujours maintenues. C'est le cas du Ministère de la Communication qui, dans le passé, formait des journalistes, le Ministère en charge des postes qui procédait périodiquement à la formation des agents spécialisés des postes.
33. Au-delà de cette diversité d'intervenants on note, sur base de l'organigramme du Ministère de tutelle, que certains centres de prises de décision sont éparpillés en dehors du pilotage du sous secteur.
34. On pourrait considérer cette diversité comme un élément de dynamisme et de performance mais la réalité est plus complexe et il ressort de notre analyse que l'on a affaire plutôt à des systèmes éclatés et parfois concurrents.

En effet, si on se limite uniquement au niveau du sous secteur de l'Enseignement des Métiers, de la formation professionnelle et de l'Enseignement Technique, son système de pilotage actuel comporte une série d'éléments porteurs de faiblesses, d'insuffisances qu'il convient de corriger.

35. L'implantation et la répartition géographique des établissements d'enseignement des Métiers sont guidées par un objectif de servir toutes les communes du pays constituant les entités administratives de base bien structurées.

## **6. ETAT DES LIEUX DU SECTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE**

### **6.1 LA METHODOLOGIE DE L'ETABLISSEMENT DE L'ETAT DES LIEUX.**

36. L'étude de l'état des lieux porte sur les aspects qui caractérisent un secteur de formation professionnelle et technique dont l'organisation et la gestion administrative, pédagogique et financière assure le développement des qualifications répondant avec adéquation aux besoins qualitatifs et quantitatifs de compétences recherchées par l'économie et le monde du travail et l'épanouissement des lauréats.

Cette analyse a été établie au cours d'un processus consultatif et participatif qui a rencontré lors de réunions individualisées, des focus groupe et de quelques ateliers les responsables administratifs et les gestionnaires des établissements de formation professionnelle et d'enseignement technique, les formateurs et les apprenants, les lauréats déjà insérés dans les milieux professionnels, les responsables des organisations d'employeurs et de travailleurs, les chefs d'entreprises et d'ateliers qui collaborent déjà avec les établissements de formation, les travailleurs de l'informel et ceux qui ont reçu des qualifications par l'apprentissage sur le tas ; les responsables et les agents de l'administration centrale et décentralisée du sous secteur ; les partenaires financiers du secteur, les organisations et agences de coopération technique.

Les principaux aspects abordés par l'analyse de l'état des lieux sont :

### **6.2 LE PILOTAGE ADMINISTRATIF**

#### **6.2.1 *La structure de l'administration***

37. Le pilotage du sous secteur est organisé en référence à l'organigramme du Ministère annexé au décret du 21 avril 2011 portant réorganisation du Ministère. Selon ce décret le sous secteur est administré par la Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle « DGAETEMFP ». Cette dernière comporte deux directions à savoir la Direction de l'Enseignement Technique « DET » et la Direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle « DEMFP ».
38. Au niveau intermédiaire (décentralisé) situé dans chaque province (le Burundi compte 17 provinces), la coordination des activités des structures d'enseignement technique et de la formation professionnelle sont intégrées au sein de la Direction Provinciale de l'Education (DPE). Cette direction étant un service décentralisé, qui a la mission de représentation de l'ensemble des Directions Générales du Ministère, même si dans l'effet elle est gérée et évaluée par la Direction Générale de l'Enseignement de base et secondaire
39. A ce même niveau intermédiaire, deux autres organes, le Centre de Développement des Compétences Professionnelles (CDCP) et le Bureau d'Etudes de l'Enseignement Technique (BEET) respectivement chargés de l'élaboration des programmes de la formation professionnelle et ceux de l'Enseignement Technique ainsi que de la supervision de leurs mises en œuvre sont prévus.
40. Au niveau de la base (des établissements d'enseignement et de formation), l'administration est assurée par un directeur qui, avec l'appui d'un comité de gestion, coordonne les services

administratifs et pédagogiques dont le nombre et les missions sont variés en fonction de l'ampleur et de l'étendue des activités qui y sont menées.

41. Dans les établissements de formation et d'enseignement, des mécanismes et des cadres de concertation sont prévus par la législation et la réglementation scolaire mais ne sont pas fonctionnels dans la plupart suite au manque de rigueur dans le suivi et le contrôle,
42. A travers ce type de structures de pilotage somme toute logiquement hiérarchisées, les entraves ou les insuffisances pour le bon pilotage découlent principalement de l'attribution des missions.
43. En effet, le décret et l'organigramme montrent que certaines missions et responsabilités de planification et de gestion des activités, des infrastructures, des équipements et du matériel pédagogique et didactique, revenant à la DGAETEMFP sont confiées à d'autres structures et organes extérieurs.
44. La mission de planification, de gestion des infrastructures scolaires, des équipements et de la maintenance sont exécutées par des services rattachés au Secrétariat Général du Ministère niveau hiérarchiquement supérieur de la DGAETEMFP.
45. La gestion du Budget et des ressources humaines affectés au sous secteur est également confiée à deux directions générales au niveau parallèle.
46. Un autre constat est que malgré la multiplicité des services et des structures de pilotage certains volets du domaine des TVET ne sont pas encore couverts et notamment ceux relatifs à l'apprentissage non formel, la formation continue et la formation professionnelle du palier supérieur de l'éducation. La promotion et la volonté d'intégrer ces formes d'apprentissage sont pourtant reconnues à travers la stratégie 4 de la politique Nationale d'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle<sup>2</sup>
47. Le constat est que la multiplicité des instances de coordination et de supervision ne réponds pas nécessairement de manière positive au principe de l'unification du sous secteur et rends difficile la cohérence des actions. En effet, les programmations indépendantes d'activités et les priorités différemment adoptées par les multiples centres de décision éparpillés dans des services extérieurs font que les besoins exprimés n'obtiennent pas souvent les réponses souhaitées et la satisfaction en temps approprié. L'organisation actuelle du système éducatif et en particulier du sous secteur sous analyse se présente comme un processus de décentralisation non achevé qui en conséquence comporte des impacts négatifs sur son développement et sur l'efficacité de son pilotage. Les maigres financements disponibles sont mal affectés au même moment où la mobilisation des partenaires pour les accroître manque de motivation et de dynamisme.

#### **6.2.2 La gestion des ressources humaines, matérielles et financières**

48. La gestion des personnels administratifs et des enseignants est assurée par une autre Direction Générale celles en charge des Ressources Humaines. Cependant cette gestion est limitée uniquement aux processus de recrutement, au placement initial dans les établissements et à la tenue régulière du dossier alors que l'attribution et la supervision de l'exécution des tâches, le suivi et l'évaluation des prestations sont effectués par la Direction de l'établissement et sont confirmés par la Direction Générale de l'AEMETFP.
49. De la sorte, on remarque que les personnels du sous secteur sont placés sous une triple supervision exercée par de deux Directions Générales et l'Inspection Générale de l'Education qui exerce, pour sa part, le contrôle des prestations des personnels tant administratifs que pédagogiques.
50. L'analyse des données de l'annuaire des statistiques de l'éducation 2009-2010 relève que ce mode de gestion ne permet pas de résoudre la problématique constatée de l'inadéquation formation/emploi dans l'affectation des personnels de formation. De fait et même si les besoins

et les profils de formateurs recherchés sont exprimés par le sous secteur, ce dernier n'est pas impliqué dans les processus de recrutement.

51. Comme conséquence, on trouve une affectation peu judicieuse des formateurs qui fait que beaucoup de formateurs à profils techniques et professionnels (A2, A3, Ingénieurs civils, Ingénieurs industriels et ingénieurs techniciens) souhaités par le domaine de la formation professionnelle sont recrutés pour les écoles d'enseignement général.

#### **6.2.3 La gestion des infrastructures, des équipements et du matériel didactique**

52. L'organigramme actuel du Ministère montre que la gestion des infrastructures, des équipements et matériels didactiques ainsi que de la matière d'œuvre échappe à la coordination du sous secteur. En effet, tout le processus de marché public, dès l'identification des besoins en passant par la détermination des priorités et des quotas jusqu'à la fourniture est conduit par le Bureau des Infrastructures Scolaires, des Equipements et de la Maintenance rattaché au Secrétariat Général du Ministère. Dans la pratique, la prise en charge de cette gestion s'arrête au moment de la livraison. Les actions ultérieures d'entretien et de maintenance incombent aux établissements sans que des moyens conséquents leurs soient attribués. La conséquence immédiate est que les infrastructures et les équipements sont exploités sans entretiens convenables jusqu'à leurs usures et défauts parfois irréparables. La gestion de la maintenance par un service centralisé est rendue inopérante notamment par les lourdes charges causées par les longs déplacements pour l'inspection des besoins, l'entretien et la réparation des dégâts. L'efficacité est également réduite par l'absence d'un service intermédiaire chargé de la gestion au niveau du sous secteur.
53. La gestion des infrastructures par un service central fait que le sous secteur ne dispose pas de patrimoine propre, en effet des bâtiments appartenant au sous secteur sont parfois transférés à d'autres secteurs (l'enseignement de base ou secondaire par exemple). Cet état de chose fait que des statistiques sont impossibles à tenir et que la planification des besoins est toujours incorrecte ou erronée. Cependant une volonté politique de vouloir corriger cette entorse se lie dans la première stratégie du document de politique nationale d'Enseignements des métiers et de la Formation Professionnelle.

#### **6.2.4 L'organisation de l'approvisionnement et la gestion de la matière d'œuvre**

54. Sur base des statistiques scolaires, la nature, la quantité et la qualité, les parts respectives pour chaque établissement sont appréciées et décidées en fonction des ressources financières disponibles. La clé de répartition entre les trois composantes du sous secteur (ET, EM et FP) qui jusqu'en avril 2011 était établie par le cabinet sera probablement fixée par la nouvelle direction des approvisionnements scolaires (voir dans le décret). L'organigramme et les missions confiées à chaque organe montrent que le sous secteur n'a pas de moyens d'établir ses propres prévisions et de faire prévaloir les besoins liés à sa planification.
55. Dans ces conditions il semble difficile d'harmoniser l'exécution budgétaire réalisée dans une autre direction générale et le calendrier scolaire du sous secteur de l'ETEMFP dans lequel la diversité des matières d'œuvre est aussi variée que le nombre de filières enseignées. Une meilleure planification de l'approvisionnement de la matière d'œuvre serait réalisée par un service interne au sous secteur sur base des informations collectées auprès des services pédagogiques des établissements et des formateurs.
56. Les possibilités d'ouverture, d'extension ou de fermeture des filières dans un établissement ou au niveau provincial sont d'autres facteurs qui renforcent l'option de la gestion des approvisionnements de la matière d'œuvre par un service interne au sous secteur.

#### **6.2.5 La gestion financière et budgétaire**

57. Le décret d'avril 2011 confie à la Direction Générale des finances la mission de gestion financière et budgétaire des ressources destinées à tout le Ministère. Cependant force est de constater que cette gestion ne couvre pas des rémunérations des agents de l'Etat œuvrant dans les établissements publics et sous conventions. Les salaires de ces derniers sont gérés conjointement par le Ministère de la Fonction Publique qui assure le calcul et le Ministère des finances qui réalise les paiements.
58. L'action de cette direction générale ne couvre pas non plus les ressources financières extérieures et celles de l'autofinancement réalisées dans les établissements.
59. La Direction Générale des Finances du Ministère s'occupe essentiellement l'exécution budgétaire et les lubriques relatives à la gestion des marchés publics liés aux approvisionnements du matériel et des équipements scolaires et de la matière d'œuvre ; à la construction, la réparation et la maintenance des infrastructures et des équipements ainsi qu'aux différents fonds et lubriques budgétaires d'appuis aux enseignements.
60. L'absence d'un service de gestion financière et budgétaire au niveau de la coordination du sous secteur apparaît à la fois comme une situation de processus de décentralisation non achevé et de lacune dans la consolidation des ressources financières et de l'exécution budgétaire.

### 6.3 L'ORGANISATION ET LA GESTION PEDAGOGIQUE

61. Le système de pilotage actuel est caractérisé par une inadéquation entre les filières développées dans les établissements formelles et les priorités du marché du travail. En effet même si les filières devenues presque traditionnelles telles que la couture, la menuiserie, la plomberie, la soudure, la maçonnerie et mécanique générale et automobile sont toujours recherchées, la pertinence et les compétences acquises par les lauréats n'ont guère évoluées de manière à suivre les changements technologiques et assurer l'employabilité des lauréats. Des fois, les employeurs préfèrent recruter ceux qui ont été suivis un apprentissage dans le circuit non formel.
62. Les décisions pour l'ouverture ou la fermeture des filières que ce soit au niveau d'un établissement ou de l'ensemble du sous secteur sont prises par le cabinet du Ministre sans que les éléments de motivation ou de justification ne renferment ni des indicateurs du marché du travail, ni de la planification nationale. Aucune étude de viabilité par rapport au contexte socio économique n'est envisagée comme base de prise de décision.
63. Les programmes de formation mis en œuvre et le profil des lauréats ne sont pas déterminés et élaborés de manière à garantir l'employabilité et les compétences recherchées par le marché du travail ou pour le développement de l'auto emploi.
64. Les formateurs sont en nombre insuffisant et ne disposent pas compétences appropriées par rapport aux qualifications et aux profils projetés et attendus par les futurs lauréats. La majorité des formateurs ont les mêmes niveaux de qualification (A2 et A3) que celles prévues dans les établissements de formation.
65. Deux types de curricula continuent à coexister au sein du sous secteur. Alors que l'approche modulaire fait sa progression dans certains Centres d'Enseignement des Métiers, le système traditionnel à programme continue à court et long terme persiste dans d'autres et dans l'enseignement technique. De la sorte les possibilités de passerelles et d'évolution entre la formation professionnelle et l'enseignement technique sont fermées et l'absence de collaboration entre les structures d'élaboration de programmes (le CDCP et le BEET) ne laisse pas de leur pour une ouverture prochaine.

66. Les équipements et le matériel didactiques sont insuffisants de même que la plupart des ateliers de formation ne sont pas fonctionnels suite à un manque de matière d'œuvre, à une maintenance défectueuse et à une faiblesse de compétence des formateurs et encadreurs.
67. La gestion pédagogique du sous secteur est restreinte à la formation formelle et n'étend pas son champ sur la formation non formelle. Le pilotage actuel du sous secteur n'opère pas sur l'encadrement, la supervision et la certification des compétences acquises par voie d'apprentissage et de perfectionnement organisés par des acteurs privés, des organisations associatives et certaines entreprises.
68. L'organisation pédagogique ne formalise pas les étapes d'orientation et de préformation des candidats à la formation. Ces étapes sont pourtant nécessaires pour l'amélioration du rendement des systèmes de formations professionnelles si on se réfère à la convention 142 de l'Organisation Internationale du Travail relatif à l'orientation et la formation professionnelle en vue du développement des ressources humaines.
69. Les données de l'annuaire des statistiques de l'Education reprises dans l'annexe I montrent que malgré l'importance des investissements de l'Etat en termes d'infrastructures et de ressources humaines, le rendement des structures publiques est plus faible par rapport à celui des structures privées et subventionnées.
70. Le ratio apprenants/ formateurs est plus faible dans les centres d'enseignement des métiers (3) par rapport à celui des établissements privés (9,8). Il en est de même pour le taux d'occupation des salles qui est de 7,2 dans le public et de 19,4 pour le privé.

#### 6.4 LES MECANISMES DE FINANCEMENT DU SOUS SECTEUR

71. L'état des lieux révèle que la principale source de financement est le budget ordinaire et le budget d'investissement de l'Etat, la seconde source provient du secteur privé dont celle des ménages à travers le paiement du minerval et la troisième source est constituée par les appuis financiers des Partenaires au développement et l'autofinancement des établissements eux-mêmes.
72. Les responsables de la coordination du sous secteur reconnaissent que d'autres voies de financement existent mais qu'elles ne sont pas encore empruntées. Ils proposent la mise en place d'un Fonds qui serait alimenté par des taxes professionnelles, des dotations et les appuis techniques multiformes.
73. Dans la situation actuelle, le financement du sous secteur est caractérisé par :
  - Une faiblesse du budget alloué qui ne représente que 1% du budget accordé à l'ensemble du système éducatif national,
  - Une absence de stratégie et une absence de structure de mobilisation des ressources et une carence dans la gestion du budget étant donné que les normes et les outils modernes ne sont rigoureusement appliqués,
  - Une forte dépendance aux financements extérieurs qui agissent essentiellement sur le volet développement des compétences,
  - Une contribution de l'autofinancement encore très limitée,
74. Les consultations menées dans le cadre de cette recherche montrent qu'en référence à l'environnement international, aux orientations issues des accords d'intégration de la Communauté Est Africaine, « EAC » et aux politiques nationales de développement, plusieurs opportunités pour accroître les niveaux et les sources de financement sont à la portée du sous secteur. L'essentiel est qu'il se réorganise de manière à faire confiance aux partenaires potentiels dans sa capacité d'assurer une bonne collaboration, un pilotage efficace et une gestion saine.

## **6.5 PERTINENCE DE LA FORMATION ET LES BESOINS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI ET DE L'ECONOMIE**

75. On sait par essence que, la formation professionnelle et l'enseignement technique visent à améliorer la qualité d'une main-d'œuvre dont les compétences sont en parfaite adéquation avec les besoins du marché de l'emploi et de l'économie. Dans un pays ou dans un bassin de l'emploi, cette adéquation est assurée dès lors que le chômage est fortement réduit et que les travailleurs recrutés apportent pleine satisfaction aux entreprises et produisent des biens et services de haute qualité.
76. Sur base de l'analyse faite, les lauréats des centres d'enseignement des Métiers, des centres de formations professionnelles et des écoles techniques ne portent pas de qualifications et de compétences pertinentes par rapport aux besoins du marché de l'emploi. Les raisons principales étant que :
- Les programmes développés dans les différents niveaux de formation ne sont pas adaptés pour offrir les qualifications et les compétences recherchées par le marché de l'emploi,
  - Les formateurs ne disposent pas des possibilités de formation continue pour une réadaptation de leurs compétences par rapport aux équipements industriels et au développement technologique.
  - Les ateliers de formation ne disposent pas d'équipements et du matériel qui reflètent la réalité des équipements industriels.
  - Les apprenants ne bénéficient pas de travaux pratiques suffisants pour se préparer aux conditions réelles de travail dans les entreprises ou dans les ateliers privés de l'informel,
  - Les centres de formation n'organisent pas des mécanismes d'accompagnement et d'insertion des lauréats dans la vie active,
  - Le secteur socio économique ne prévoit pas de mécanismes solides de financement de l'entrepreneuriat.
77. En tous les cas, tous ces faits sont révélateurs d'une problématique d'inadéquation qu'il faut résoudre par une réforme.

## **6.6 LE DYSFONCTIONNEMENT DANS LA COORDINATION/SUPERVISION DES ETABLISSEMENTS**

78. Le pilotage administratif actuel intercale, entre la Direction Générale et les établissements, une Direction Provinciale de l'Education « DPE ». Cette interposition de la « DPE » en position parallèle et presque concurrentielle à deux directions techniques de la direction générale à savoir la Direction de l'Enseignement Technique et la Direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle est considérée par beaucoup comme une réduction du rôle de ces dernières. Cette conception est appuyée par le fait que les relations entre la direction générale et la DPE sont limitées à une simple collaboration.
79. L'attribution simultanée des missions de supervision sur les établissements à la DPE et aux départements techniques pourrait créer des risques de collisions à l'occasion de leurs exécutions si des clarifications ne sont pas apportées.

## **6.7 L'HARMONISATION DES PROGRAMMES DE FORMATION ENTRE LES TROIS COMPOSANTES DU SOUS SECTEUR (CEM, CFP/CFPP ET ET) ET MISE EN PLACE DES PASSERELLES ENTRE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE**

80. Avec la promulgation du décret du 21 avril 2011 qui consacre l'unification du sous secteur de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, la mission d'élaboration des programmes de formation et l'organisation du perfectionnement des formateurs est confiée à deux services le Bureau d'Etudes de l'Enseignement Technique, « BEET » pour l'enseignement

technique et le CDCP pour la Formation Professionnelle sans qu'il y ait des possibilités de passerelles.

81. A la faveur de l'unification, des passerelles seraient organisées à travers une collaboration permanente entre le CDCP et le BEET lors de l'élaboration des programmes et à travers l'adoption des normes de certification.

#### **6.8 L'INADEQUATION DE LA PLANIFICATION EN MATIERE DE FORMATION ET LES BESOINS DU MARCHE DE L'EMPLOI**

82. Une des qualités reconnues à des structures administratives organisées est l'existence d'une planification pertinente des actions. Dans le sous secteur de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Enseignement Technique, pour être pertinente la planification des actions devrait faire références aux besoins du marché du travail analysés dans le court, moyen et long terme.

83. Des études réalisées dans le passé récent<sup>3</sup> ont prouvé qu'il y avait inadéquation en la matière. Ces études, les rapports internes au ministère et plusieurs ateliers de réflexion ont montré que les principales filières enseignées (couture, plomberie, maçonnerie, menuiserie) ne sont pas les plus recherchés sur le marché de l'emploi. D'autre part ceux qui parviennent à trouver de l'emploi n'offrent pas forcément des performances supérieures à ceux qui ont été formés sur le tas. Cet état de choses inspire une nécessité de refondre le système de planification de la formation et d'opérer une mutation vers une plus grande implication et inspiration du monde du travail. Un engagement accru dans la mobilisation du financement permettrait d'écarter la psychose du coût élevé exigé pour le lancement et le maintien des activités de formation de certaines filières.

#### **6.9 SYNTHÈSE SUR L'ÉTAT DES LIEUX DE L'ACTUEL SYSTÈME D'ORGANISATION**

84. Sur base des états de lieux, le sous secteur révèle des caractéristiques qui le renforcent et d'autres qui peuvent freiner son développement si des actions urgentes et audacieuses ne sont pas mises en œuvre.

##### **85. Les forces du système**

- Un réseau de 95 centres de formation des métiers, 7 de CFP et 20 écoles techniques et d'autres écoles privées;
- Une volonté et un engagement politique pour une intégration au sein d'un même sous secteur de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle et de l'enseignement technique ;
- Une implication croissante des promoteurs privés dans le sous secteur ;
- Des appuis de plus en plus importants des partenaires au développement ;
- Un cadre international et régional favorable à la coopération.

##### **86. Les faiblesses du système liées à**

- Un risque de résurgence de l'instabilité institutionnelle qu'a connue le sous secteur dans le passé ;
- Une administration trop centralisé et des centres de prises de décision éclatés et éparpillés dans plusieurs autres structures et à des niveaux variés ;
- Une méconnaissance, par l'administration et les communautés locales, de l'importance et du rôle du sous secteur dans le développement de l'économie et de l'emploi dans leur territoire ;
- Une carence des compétences chez les formateurs pour assurer une formation professionnelle de bonne qualité ;

- Une absence de mécanismes de perfectionnement des formateurs et des gestionnaires des centres ;
- Une absence de stratégie de développement des filières et des programmes adaptés au contexte socio économique ;
- Une gestion non efficiente des infrastructures et des équipements des établissements (occupation d'une partie des infrastructures par d'autres services publics) ;
- Une absence de stratégie d'accompagnement et d'insertion des lauréats dans le tissu économique tant au niveau local, national et régional ;
- Un manque d'un cadre légal de sensibilisation sur l'importance du sous secteur de l'EMETFP dans le développement économique et l'amélioration des conditions de vie des populations ;
- Une absence de planification de la formation faisant référence au contexte économique ;
- le non intégration du volet formation par apprentissage dans la coordination du développement des compétences.

#### 87. Les grands défis du sou secteur

- Améliorer l'accès à la formation technique et professionnelle dans le cadre du développement de l'école fondamentale ;
- Formaliser un cadre sectoriel de qualification et de certification des compétences acquises par apprentissage formel et non formel ;
- Garantir une employabilité et une auto employabilité des jeunes et adultes formés en dehors du système éducatif d'enseignement général (CEM, CFP, ET et l'apprentissage informel) ;
- Renforcer le système de gestion administrative, pédagogique et financière du sous secteur ;
- Garantir la consistance et la pérennité des financements et améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs exécutions.
- Garantir le développement des compétences qui répondent aux besoins due l'économie et du monde du travail

#### 88. Les opportunités

- La révision de PSDEF.
- Le processus actuel d'élaboration du CSLP qui pourrait apporter une bonne visibilité des besoins du sous secteur pour un financement plus consistant
- Un fort engagement de la coopération bilatérale pour soutenir le développement du sous secteur
- Des investisseurs étrangers intéressés ;
- Une Direction Générale regroupant déjà les trois composantes du sous secteur à savoir l'Enseignement des Métiers, la Formation Professionnelle et l'Enseignement Technique.

### 7. IDENTIFICATION DES POSSIBILITES DE PARTENARIATS POUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

#### 7.1 LES PARTENAIRES ACTUELS ET POTENTIELS

89. L'identification des possibilités pour nouer des nouvelles partenariats et de renforcer ceux qui existent déjà dans le domaine du développement des compétences a procédé par un relevé des groupes d'acteurs intéressés et des bénéficiaires directs et indirects des résultats et des produits issus des activités du sous secteur.

90. De cette manière, les principaux intervenants dans le sous secteur identifiés sont :

- La communauté internationale qui, dans le cadre la solidarité et la coopération, agit à travers les organisations de mise en œuvre des conventions et accords, les coopérations bilatérales et les Ongs.

- Les trois acteurs laissent ouvertes nombreuses possibilités de renforcer les partenariats, qui pour la plupart existent déjà, si au niveau du sous secteur il était mise en place un système de pilotage et de gestion inspiré par des normes et des mécanismes de gestion efficace et qui assurent une insertion économique harmonieuse des bénéficiaires de la formation.
- Les organisations associatives et celles d'inspiration religieuse qui agissent déjà de façon active essentiellement à travers l'apprentissage.
- Les entreprises publics et privés et les ateliers des particuliers qui organisent le perfectionnement et l'apprentissage.

91. Les bénéficiaires directs et indirects sont :

- Les jeunes et les adultes qui suivent la formation et qui parviennent ainsi à acquérir ou renforcer les compétences et l'employabilité professionnelle suffisantes pour accéder aux emplois décents ou à promouvoir leurs propres activités génératrices de revenus ou même des entreprises de taille diverse.
- Certaines entreprises privées et les employeurs qui obtiennent jouissance, mieux que d'autres, de l'utilisation directe des compétences produites dans les établissements de formation.
- Les parents et les ménages des apprenants qui profiteraient d'une insertion socio économique réussie des lauréats des établissements et des certifiés de la formation non formelle pour s'affranchir de la pauvreté si non de réduire le niveau de sa gravité.

92. Les partenariats développés en synergie par les deux catégories de partenaires auraient des impacts positifs sur l'amélioration de l'efficacité de la gestion administrative et pédagogique des établissements, sur la mobilisation et la gestion des financements et sur la pertinence de la formation et l'insertion des lauréats de la formation formelle et des certifiés de l'apprentissage et du perfectionnement.

## **7.2 LES CONDITIONS DE RENFORCEMENT ET DE CREATION DE PARTENARIAT**

93. La diversité des acteurs, qui aurait pu constituer un facteur de dynamisme et de multiplication d'opportunités et de chances d'accès à la formation n'en est pas un, suite à la faiblesse des moyens et des mécanismes appropriés de pilotage et de gestion financière accordés à la structure actuelle.

94. Le renforcement et l'extension des partenariats dont le potentiel est estimé très important seraient réalisés avec l'aboutissement de la réorganisation de la coordination qui permettrait à l'organe de pilotage du sous secteur d'introduire d'une part, des structures de concertation et de collaboration et d'autre part des modalités et des outils de gestion efficace et efficiente.

95. L'Etat devrait ouvrir les portes à la participation et à l'implication des partenaires dans le pilotage de l'organisation et la gestion administrative et pédagogique du sous secteur. L'Etat devrait aussi organiser le domaine de la formation non formelle et l'apprentissage et y instaurer des mécanismes d'évaluation et de la certification des compétences acquises par ce moyen de formation.

96. L'Etat devrait intéresser le secteur économique privé par la promotion des mécanismes d'appropriation et de diffusion des nouvelles technologies. Cela passerait par des facilités accordées aux privés qui investissent dans le domaine de formation, de perfectionnement et de diffusion de nouvelles techniques de production.

## **8. LES REPERES POUR UNE PROPOSITION ET LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU SOUS SECTEUR**

### **8.1 LES ACQUIS SUR LE CHEMINEMENT VERS LA REORGANISATION DU PILOTAGE DU SOUS SECTEUR**

La présente étude propose un processus de réforme dont les principaux acquis et des défis se retrouvent dans:

### **8.1.1 La politique de décentralisation**

97. La politique nationale de l'Enseignement des métiers et de la formation professionnelle pour être en phase avec les orientations politiques générales du gouvernement préconise la décentralisation du sous secteur. Dans cette optique la décentralisation est une stratégie de mobilisation de nouvelles ressources mais ne doit pas être motivé par ce seul élément. Il ne s'agit pas de décentraliser la gestion des problèmes ou des financements mais surtout de décentraliser le pouvoir de décision. Il s'agit de transférer selon le principe de subsidiarité les pouvoirs et les responsabilités de gestion en réservant pour le au niveau central le pouvoir d'orientation et de contrôle.
98. Sur le plan de mise en œuvre de la politique de décentralisation, l'analyse de l'état des lieux fait constater qu'au sein du système éducatif, la décentralisation a été amorcée avec le décret du 21 avril 2011. Cependant l'observation de l'organigramme d'interprétation du dit décret et une lecture des missions confiées à chaque organe de la structure de pilotage, montrent que ce processus n'est véritablement pas achevé. Des centres de prise de décision sont encore situés à l'extérieur du sous secteur et qu'on n'a pas encore transféré et ramené au sein de la coordination les pouvoirs nécessaires pour assumer la responsabilité de pilotage et de gestion.
99. Les volets inachevés de cette décentralisation concernent :
- Les ressources humaines, matérielles et financières pour laquelle la planification et une part importante de la gestion qui sont encore opérées par des organes extérieurs à la coordination du sous secteur,
  - La maintenance et l'entretien des équipements et des infrastructures gérés par d'autres organes,
  - La planification des besoins en matière d'œuvre et du matériel et les processus de prise de décision sur les priorités de leur approvisionnement et leur répartition entre et au sein l'enseignement technique et la formation professionnelle réalisés en dehors de la coordination du sous secteur.
  - Les procédures de certification des compétences acquises par l'apprentissage et le perfectionnement non formel qui ne sont pas encore adoptées,

### **8.1.2 La politique nationale de l'Enseignement des métiers et de la formation professionnelle**

100. L'élaboration de la politique nationale d'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle s'est inscrite dans un contexte international, régional suivants :
- Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), l'engagement pour l'Education Pour Tous (EPT) et la Convention et sa recommandation révisée sur l'Enseignement Technique et Professionnel.
  - L'engagement de la communauté internationale à fournir une éducation de base à tous, enfants, jeunes et adultes en vue de venir à bout de la persistance de l'ignorance et de faciliter la lutte contre la pauvreté.
  - Le traité et le protocole du marché commun de la Communauté Est Africaine « EAC » qui dans sa dynamique préconise une libre circulation des personnes pour l'emploi et les affaires. Dans cette perspective, une harmonisation des programmes de formation professionnelle et de l'enseignement technique, des curricula et des normes de certification s'impose en vue de renforcer les compétences et la compétitivité des professionnels nationaux sur le marché de la Communauté.
101. Au plan national, la politique nationale a été orientée par la Vision 2025 qui envisage un développement du capital humain à travers le renforcement des compétences assurant à toute la population active les chances et des capacités d'accès à des emplois décents ou de développer leurs propres activités génératrices.

Elle participe à la mise en œuvre des orientations du Cadre Stratégique de croissance et de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) qui retient le développement du capital humain. Le sous secteur cherche à se restructurer et à adapter son système de pilotage en vue d'apporter une réponse la plus efficace à l'atteinte des objectifs visés.

**i. Le plan sectoriel pour le Développement de l'Education et de la formation « PSDEF »**

102. Le Plan Sectoriel pour le Développement de l'Education et de la Formation (PSDEF) est un instrument de mise en œuvre des objectifs du CSLP et du cadre d'actions de Dakar d'avril 2000.

Conçu comme un outil de programmation des actions dans le cadre précité, le PSDEF retient, dans les domaines de la formation professionnelle et de l'enseignement technique, des objectifs et des résultats atteindre dans la période de mise en œuvre du CSLP.

Au niveau pédagogique, les objectifs relatifs au sous secteur visent :

- L'extension de la capacité d'accueil de l'enseignement technique et atteindre au moins 4,2% des effectifs de l'enseignement général,
- Le renforcement de la qualité et de la pertinence des enseignements et des apprentissages
- L'adaptation quantitative de l'offre de formation au contexte économique et de mise en œuvre de l'école fondamentale.

Au niveau du pilotage, les objectifs du PSDEF concernent :

103. L'amélioration de la gestion et de la gouvernance à travers la responsabilisation et le renforcement des capacités des gestionnaires qui seraient réalisés en deux paliers:

La mise à disposition de la coordination des compétences adéquates à travers notamment la mise en place des structures de gestion des ressources humaines et financières, l'amélioration de la coordination des activités administratives et le renforcement de la décentralisation.

Tous ces objectifs et les programmes du PSDEF sont orientés vers une réorganisation du sous secteur.

**ii. Les objectifs de l'école fondamentale**

104. Le projet de l'Ecole fondamentale aura un impact majeur sur l'organisation du sous secteur de la formation professionnelle et l'enseignement technique. Sa mise en œuvre imposera une révision sur plusieurs aspects.

105. Les niveaux de recrutement des apprenants pour les différents paliers de la formation professionnelle et de l'enseignement technique (CFA, CEM, CFP, et ET) devront être fixés et particulièrement leur harmonisation avec les dispositions de la loi Cadre du Curriculum d'Enseignement pour l'Ecole Fondamentale.

En référence de l'article 109 selon lequel le passage de l'enseignement fondamental au post fondamental est subordonné à la réussite d'un test 'orientation et sanctionné par un diplôme d'études fondamentales (DEF). La même disposition indique que c'est vers les filières d'enseignement général, normal, technique et professionnel que l'orientation se fera selon les résultats obtenus et qu'une Ordonnance Ministérielle précise les disciplines faisant objet d'évaluation ainsi que les notes de recrutement pour chaque filière.

106. Sur base des différentes formes des établissements actuels de formation et de l'enseignement et de la disposition citée ci haut, il est clair que les candidats aux CFP et aux ET sont des lauréats de l'école fondamentale et que les CEM recruteront parmi les déscolarisés et les non scolarisés. L'avenir de la formation de longue durée devrait être clarifié.

107. Les programmes actuels de formation des CEM destinée aux non scolarisés et aux déscolarisés au niveau de la 6<sup>ème</sup> année devront s'adapter aux connaissances plus importantes de la 9<sup>ème</sup> année non réussie;
108. Les niveaux de formation des formateurs à recruter et le déphasage de ceux en activité (A4, A3) devraient être rehaussés et renforcés pour leur adaptation aux exigences des programmes nouveaux. La formation modulaire devrait être généralisée dans les CEM et dans les CFP ;
109. Des passerelles entre la formation professionnelle organisée dans les CFP et l'enseignement technique devraient être ouvertes et des mécanismes de passage dans les différents niveaux (CFP, ET le Supérieur).

### **iii. Les conclusions et recommandations des études antérieures**

110. Les études réalisées récemment sur la situation et les perspectives de développement du sous secteur<sup>4</sup> recommandent une réorganisation de l'organisation et de la gestion administrative et pédagogique du sous secteur et son ouverture sur un partenariat avec le monde du travail et avec les intervenants dans la mise en œuvre et le financement de la formation professionnelle et l'enseignement technique. Parmi ces études figurent, « l'étude socio économique pour l'identification des filières rentables dans les Centres d'Enseignement des Métiers de Kar rama, Muge rama, Kirundi et Mutina »<sup>1</sup>. Cette étude recommande notamment une mise en œuvre système d'études socio économique préalable à l'ouverture des établissements et des filières.
111. Une autre étude portant sur « L'insertion des jeunes dans la vie active par la formation professionnelle et technique<sup>5</sup> » réalisée par la Conférence des ministres de l'éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN) comme document de réflexion et d'orientation, recommande aux pays membres de procéder à une réorganisation de leurs secteurs éducatifs respectifs en unifiant le sous secteur de l'Enseignement technique et de la Formation Professionnelle ». Cette recommandation met en exergue la nécessité de valoriser l'apprentissage et de redorer l'image de la formation professionnelle et l'Enseignement technique, qui jusqu'aujourd'hui est assez ternie car pris comme une zone de relégation des apprenants et des formateurs les moins performants et pis encore à qui ont réserve professionnellement une faible considération sociale.
112. Les considérations issues des ateliers organisés par le secteur de l'emploi, à l'occasion de l'évaluation de la mise en œuvre du CSLP-I et de la formulation du document de la deuxième génération, signalent que l'une des entraves à la réduction du chômage et du sous emploi est la faiblesse de l'employabilité des jeunes et adultes. Les employeurs expliquent que, malgré le coût élevé de la formation obtenus dans des centres et établissements formels, les compétences et l'employabilité restent limités et sont parfois insuffisantes par rapport aux exigences des postes de travail disponibles et à l'utilisation des technologies modernes.
113. La création du CDCP est une des considérations et des recommandations formulées dans des réunions et les fora organisés dans le secteur de l'Education mais aussi une réponse aux aspirations du monde du travail et en particulier aux planificateurs du développement et aux employeurs.

Ces mêmes fora recommandent une plus grande implication du secteur économique et la création de partenariat pour le développement du sous secteur.

## 8.2 LES OBJECTIFS SPECIFIQUES VISES PAR LA REORGANISATION DU PILOTAGE SOUS SECTEUR

114. Les leçons tirées de l'analyse documentaire et de l'état des lieux du sous secteur convergent toutes vers une recommandation pour une réorganisation orientée vers les objectifs spécifiques suivants :

- Le renforcement la gouvernance de la coordination du secteur et des établissements à travers la mise en place des structures d'organisation et de gestion administrative et pédagogique qui intègrent, ramènent ou transfèrent, au sein du secteur et des établissements, les centres de prise de décision connaissant la participation et la contribution du monde du travail et de la communauté locale. Cette organisation s'inscrit dans le prolongement de réforme enclenchée à travers la politique nationale de l'Enseignement des métiers et de la Formation Professionnelle et de la politique de décentralisation. Elle tiendrait compte des acquis en matière administrative et pédagogique. Ainsi, la mise en place du CDCP, l'autonomisation de la coordination et le renforcement de la gouvernance par l'implication des partenaires dans la gestion sont considérés comme éléments à capitaliser.
- La transmission aux jeunes et adultes, à travers des formations formelles et non formelles ainsi que par l'apprentissage, des compétences techniques et professionnelles et une employabilité suffisante qui leurs garantissent une insertion dans le tissu socio économique du pays,
- La mise en place d'un système de financement capable de soutenir la pérennité des activités d'un secteur en extension

115. Ces objectifs ne peuvent pas être atteints qu'en mettant en place un système de pilotage administrative et pédagogique et de financement **qui** :

- Améliore l'accès à la formation à travers la multiplication des infrastructures, la promotion d'un environnement attractif à l'apprentissage des métiers, à la formation professionnelle et à l'amélioration de la considération sociale des professionnels des métiers,
- Offre une formation de qualité à travers i) la formation et le perfectionnement des formateurs, ii) la mise à disposition des équipements, du matériel didactique et de la matière d'œuvre en qualité et en quantité suffisante,
- Instaure une pratique de bonne gouvernance à travers la mise en place des structures efficaces de gestion et d'administration dans les établissements et au niveau de la coordination,
- Assure l'employabilité des lauréats des établissements en mettant l'accent sur la formation pratique dans les ateliers tant internes qu'externes et l'implication du monde du travail et de l'emploi dans la formation et la gestion des établissements.

## 8.3 LES OBJECTIFS DE LA REORGANISATION DE LA GESTION FINANCIERE

116. L'acquisition d'une autonomie exige particulièrement une rigueur dans l'exécution, le suivi et le contrôle budgétaire; elle impose aussi une conception de plan de réalisation et des outils fiables et adaptés à la gestion financière.

L'autonomie n'a également de sens que dans la mesure où le plaidoyer a permis l'affectation d'un budget consistant et que la sensibilisation des partenaires a abouti à canaliser un flux important de financement.

117. La mise en place de ce système de financement en vue de soutenir la pérennité des activités d'un secteur en extension et dont les actions principales devraient :

- Accroître la part du budget allouée au sous secteur
- Instaurer une taxe destinée à la formation technique et professionnelle
- Instaurer des mécanismes de financement indirect (exonérations fiscales, subventions et investissement en équipements destinés à la formation ou mis à sa disposition)
- Accroître et multiplier les sources d'autofinancement des établissements

- Impliquer les ménages dans le financement de la formation à travers le paiement systématique du minerval
- Assurer une autonomie de gestion du budget et des autres financements,
- Impliquer les partenaires, le monde du travail et la communauté dans la gestion technique et financière de la coordination et des établissements
- Rationaliser l'affectation du budget par une planification des dépenses réalisées au sein du secteur
- Assurer une maintenance de qualité des infrastructures et des équipements
- Rationaliser la productivité du travail en maîtrisant l'utilisation des ressources humaines et des équipements
- Instaurer des procédures internes de planification, de suivi et d'évaluation de l'exécution budgétaire et faire participer les apprenants, la communauté environnante et les partenaires
- Instaurer et harmoniser les outils de gestion adaptés à chaque type d'établissement (outils de comptabilité, calcul des coûts et des amortissements, etc.)
- instaurer des procédures de commandes par lots groupés de plusieurs établissements et fidéliser les fournisseurs.

## 9 DEFINITION D'UN NOUVEAU SYSTEME DE PILOTAGE ET DE FINANCEMENT

### 9.1 DEFINITION DES MISSIONS

#### 9.1.1 *Principe*

118. La définition des missions de l'ensemble du sous secteur et de chacun de ses organes tient compte des dimensions administrative, pédagogique et relationnelle et cela pour le niveau de coordination et de l'établissement.

**Sur le plan administratif**, la Direction Générale comme celle de l'établissement doit :

- Assurer la connaissance et le respect des institutions dont elles ont la responsabilité de diriger,
- Développer la concertation et l'initiative au sein du secteur ou de l'établissement en matière de formulation et d'exécution des programmes de formation et d'appui pédagogique,

**Sur le plan pédagogique**, les deux niveaux de pilotage doivent :

- Lancer ou initier des innovations pour s'aligner aux développements technologiques et aux besoins de l'économie ;
- Garantir le respect des finalités définies dans un cadre de participation inclusive ;
- Donner les orientations précises et pertinentes aux collaborateurs,
- Se situer davantage dans une position d'accompagnateurs des équipes ;
- Garantir l'évaluation des actions et des projets engagés en assurant leur suivi,

**Sur le plan relationnel**, les directions doivent :

- Développer une meilleure relation avec l'environnement socio-économique local,
- Agir de manière à éviter les conflits liés au changement ;
- Assurer le rayonnement du sous secteur et de l'établissement,
- Développer les liens et le partenariat entre les structures et les organes du sous secteur
- Etre à l'écoute des personnels et les valoriser.

#### 9.1.2 *Le contenu des missions de chaque organe*

119. Les missions qui consacrent les orientations données par la réorganisation sont détaillées dans l'annexe 3. Elles ont été élaborées dans l'esprit d'une plus grande autonomie de gestion et d'organisation du sous secteur et d'implication des partenaires ainsi que des bénéficiaires.

Les structures de gestions sont conçues de manière à permettre une participation des partenaires tant dans l'élaboration des programmes, dans la formation et la gestion financière. La répartition

des missions vont dans le sens d'opérer une décentralisation et une responsabilisation des gestionnaires du sous secteur et des établissements. La définition des missions ouvre les portes du sous secteur sur l'encadrement et la certification des compétences acquises par l'apprentissage et le perfectionnement de l'informel.

120. Les missions sont définies pour la Direction Générale de l'Enseignement des Métiers, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle et ses structures sous tutelle, pour les organes d'appuis au pilotage et à la gestion administrative et pour l'administration des établissements de formation et d'enseignement. Les fiches de missions concernent :

- Les organes de pilotage et de concertation du sous secteur et des Etablissements
- La Direction Générale du sous secteur et de ses deux départements techniques,
- Le service décentralisé de la Direction Générale intégré dans la DPE,
- La Direction des Etablissements
- Les services ouverts dans les Etablissements,

## **9.2 LE SYSTEME DE PILOTAGE PROPOSE**

121. Pour l'organisation et la gestion administrative et pédagogique au niveau de la coordination les actions sont les suivantes

### **9.2.1 Au niveau de la coordination**

- La mise en place d'un organe de pilotage du sous secteur à configuration d'« Un Conseil d'Administration » nommé par décret sur proposition du Ministre en charge du sous secteur et dont la composition serait dictée par une représentativité des intérêts de la collectivité (population) et des interventions apportées dans le sous secteur. L'Etat adopterait un profil de partenaire principal et privilégié.
- La Direction Générale actuelle serait maintenue dans sa forme actuelle mais élargirait son champ d'action et de partenariat pour l'organisation de l'apprentissage dans les établissements non formels et sur le lieu de travail formel et informel.
- Les services de la Direction Générale seraient réorganisés sous forme de directions et de bureaux dont les missions seraient liées à l'objectif de donner de bonnes réponses aux défis posés au sous secteur ;
- L'organe suprême d'administration et la gestion du sous secteur devrait acquérir une autonomie de gestion de toutes les ressources (humaines, matérielles et financières) destinées au sous secteur et fonctionnerait de manière à instaurer une pratique de délégation des responsabilités à ces organes décentralisés et de l'externalisation ;
- Les outils de gestion et de formation devraient être standardisés et conçus de manière à promouvoir la collaboration et un partenariat interne au sous secteur en vue de rationaliser et d'assurer une maîtrise de la gestion financière ;
- Un renforcement progressif des organes/structures décentralisés de gestion pédagogique (province et commune) au fur et à mesure de l'extension territoriale des établissements. Les critères de création des directions régionales, des directions provinciales et des directions communales seront fixés dans un texte réglementaire.
- Un service chargé de l'organisation et de la certification de l'apprentissage organisé sur le lieu de travail et par les Oings ;
- L'organigramme propose une structure et des organes chargés de conduire les missions bien définies ;

### **9.2.2 Au niveau des établissements de formation et d'enseignement**

122. Cette réorganisation serait également guidée par les mêmes principes de plus grande autonomie sur l'administration et la gestion et dans cette optique :

Les pouvoirs des organes de pilotage des établissements seraient renforcés en devenant véritablement des comités de gestion dont la composition serait le reflet des activités menées dans chaque établissement, de son environnement économique et de la configuration de son partenariat.

Chaque établissement serait dirigé par un Comité de Direction dont la composition serait déterminée sur base de l'ampleur et du volume des activités menées en son sein et avec ses partenaires.

En tout les cas le comité de direction aurait la composition suivante : le directeur de l'établissement et du préfet des études, du chef des ateliers de production, du comptable responsable.

Des organes de consultation et de concertation impliquant les différentes composantes de l'établissement (le comité de direction, les personnels administratif et de formation, les parents d'élèves et les apprenants), les autorités administratives locales et les partenaires seraient systématiquement mis en place. Leur composition devrait correspondre à la configuration réelle des activités de l'établissement et de son partenariat.

### 9.2.3 *Un nouveau système de financement*

123. Un service de gestion financière sera instauré et ancré au sein du service administratif, financier et juridique et aura les caractéristiques suivantes :

- Le service administratif, financier et juridique devrait évoluer vers une direction dès que le sous secteur aura une ampleur et un volume d'activités qui le justifient
- Une section chargée de la comptabilité
- Une section chargée des ressources humaines

124. Il est clair que les budgets publics ne peuvent assurer à eux seuls la couverture des besoins. Il convient dès lors d'identifier et d'instaurer d'autres financements du sous secteur qui peuvent s'opérer par la diversification des sources. Ces dernières, dans l'optique du développement du partenariat, proviendraient:

- Des pouvoirs publics
- Des collectivités locales
- Du secteur économique et professionnel
- Des bénéficiaires de la formation
- Des établissements de l'EMFPT (UP et revenus d'activités productives liées à la formation)
- Des organisations non gouvernementales
- Des partenaires au développement

125. Ce partenariat serait également renforcé par la mise en place d'un fonds pour la formation professionnelle et d'un dispositif de cogestion des fonds collectés et destinés à une offre de formation pour un développement durable.

126. Le financement par les pouvoirs publics maintiendrait la forme actuelle de dotation budgétaire à laquelle s'ajouterait une contribution au fonds pour la formation professionnelle.

127. La contribution des collectivités locales (les communes servies par chaque établissement ou la coalition provinciale) prendrait une forme forfaitaire inscrite sur le budget communale et de subventions aux démunis qui seront systématiquement exigés.

128. La participation du secteur économique sera faite à travers une taxe professionnelle pour laquelle l'instauration et les modalités de perception seront précisées par un texte spécifique.

## 10. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

129. L'étude menée sur base d'une large consultation organisée auprès des professionnels du secteur de la formation professionnelle et de l'enseignement technique, des bénéficiaires et des partenaires met en relief une problématique en rapport avec le fonctionnement et le développement du sous secteur de l'Enseignement des Métiers, de l'Enseignement technique et de la Formation Professionnelle.
130. Face aux faiblesses et aux défis, les responsables manifestent une volonté pour l'instauration d'un pilotage et une amélioration de la gestion et s'engagent à saisir les atouts et les opportunités offerts par la politique nationale de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle, la politique de décentralisation et les cadres promotionnels tracés par les objectifs mondiaux concernant le sous secteur.
131. Sur base d'une analyse de l'état des lieux du système de pilotage et de gestion et du système de financement caractérisé par plus de faiblesses que de forces, l'étude propose un nouveau système d'organisation et de gestion administrative et pédagogique ainsi que des mécanismes de son financement.
132. Les recommandations pour action en vue de la mise en œuvre de cette réorganisation portent sur :
- La construction de nouvelles infrastructures, l'adaptation et la réhabilitation de celles existantes en vue d'améliorer l'accès et l'attractivité des établissements et en même temps de s'harmoniser avec le contexte de la mise en œuvre de l'école fondamentale. de nouvelles infrastructures seront construites et d'anciennes infrastructures seront réhabilitées ou réadaptées en juin 2013.
  - Le démarrage d'un processus de réaffectation interne, au sein du Ministère, des personnels enseignants et formateurs dans le sens d'améliorer le principe d'adéquation entre la formation et l'emploi. La Direction Générale des Ressources Humaines responsable de cette opération devrait initier une concertation à cet effet. La réaffectation serait le résultat d'une concertation et devrait intervenir avec l'ouverture de l'année scolaire 2012-2013.
  - La réalisation d'une étude de l'état des lieux sur le perfectionnement et la formation formelle et non formelle et faire une proposition des mécanismes d'évaluation et de certification. Cette étude serait inscrite dans le prolongement de celle réalisée par APEFE et serait achevée en Août 2012,
  - L'organisation d'une concertation entre la Direction Générale avec les organisations représentatives du monde du travail et des responsables de l'administration et qui viserait l'identification des mécanismes appropriés pour assurer l'implication et la participation du secteur privé et de la communauté environnante (des établissements) dans la formation et l'insertion des lauréats de la formation technique et professionnelle. Les termes de référence de cette concertation devraient être rédigés par un expert de l'emploi appuyé par un professionnel de la fiscalité et seraient disponibles au mois de mars 2012,
  - La réorganisation de l'actuelle Direction Générale de l'Enseignement des Métiers, de l'Enseignement Techniques et de la Formation Professionnelle en une structure d'une Administration personnalisée à autonomie de gestion. Un décret serait adopté à cet effet,
  - La diffusion des outils de gestion administrative et financière déjà élaborés. Un rapport validé de l'étude sur les outils de gestion serait disponible juin 2012 et leur production au mois de septembre de la même année,
  - Renforcer la décentralisation avec une autonomie de gestion des établissements et des centres de formation;
  - La négociation et la prise de mesures garantissant la consistance et la pérennité des financements destinés au sous secteur « TVET ». Un fonds alimenté par une taxe pour la formation technique et professionnelle (TFTP) devrait être négocié et adopté. La part actuelle de 1% des allocations budgétaires destinées au secteur de l'Education devrait augmenter et atteindre 15%. La négociation devrait être achevée avant le démarrage des discussions budgétaires de l'exercice 2012-2013 (exercice budgétaire de l'EAC),

- Mettre l'accent particulier sur les unités de production, à la fois source d'autofinancement et cadre de renforcement de compétence pratiques des lauréats dans les écoles ;
- Le démarrage et l'octroi des appuis matériels et financiers à au moins dix unités de production pilote réparties dans les trois types d'établissements (CEM, CFP et.). Cinq nouvelles unités seraient fonctionnelles dès octobre 2011 alors que Cinq anciennes unités sélectionnées recevraient des appuis financiers et matériels (matière d'œuvre) au cours de l'année scolaire 2011-2012.
- L'élaboration et la mise en application d'un programme de perfectionnement des formateurs et des encadreurs des travaux pratiques. La priorité serait accordée aux formateurs et aux encadreurs des établissements possédant déjà ou qui auraient démarré les activités des unités de production ainsi qu'aux artisans et aux professionnels œuvrant dans les ateliers et les entreprises qui acceptent de contribuer à la formation (cours et stages). Ce programme tiendrait compte du nouveau contexte lié à la mise en œuvre de l'école fondamentale. L'élaboration du programme devrait être une des priorités du CDCP fonctionnelle.
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation des gestionnaires dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités de formation, de production et de gestion financière (amélioration du taux d'absorption). La formation des gestionnaires pour trente établissements et les cadres de la Direction Générale, ses départements et organes d'appuis serait achevée en août 2012, CDCP

## ANNEXE I : QUELQUES DONNEES STATISTIQUES

Tableau I : Qualification des enseignants communaux du secondaire général (année 2009-2010)

Diplôme	Statut : enseignantes	Statut : enseignants	Administratifs formateurs filles	Administratifs formateurs/M	Total F. Filles	Total formateurs	% filles	% Diplôme
D7	173	867	34	150	207	1017	20,3	12,2
D6 (EFI&LP)	32	163	14	37	46	200	23	2,4
HG	108	701	17	117	125	818	15,3	9,8
GRADUE	13	168	3	15	16	183	8,7	2,2
ISCO	42	142	10	29	52	171	30,4	2
I.P.	17	86	4	23	51	109	46,7	1,3
E.N.S.	415	1 422	24	282	439	1704	25,7	20,5
IPA III	110	598	5	58	115	656	17,5	7,8
IPA V	35	203	13	70	48	273	17,5	3,2
LICENCIE	214	1 136	15	292	229	1428	16	17,1
A2	112	466	50	136	162	602	26,9	7,2
A3	5	26	18	33	23	59	38,9	0,7
REG. TECHN.	13	13	0	1	13	14	92,8	0,1
ING. TECHN.	14	117	0	10	14	127	11	1,5
ING. IND.	30	176	5	65	35	241	14,5	2,9
ING. CIVIL	5	88	0	8	5	96	5,2	1,1
MAITRISE	0	4	0	3	0	7	0	0,08
AUTRE 1er CYCLE	21	225	3	30	24	255	9,4	3
AUTRE 2ème CYCLE	43	301	2	35	45	336	13,3	4
AUTRE 3ème CYCLE	4	7	0	0	4	7	57,1	0,08
D4	1	4	1	4	2	8	25	0,09
A4	0	0	0	2	0	2	0	0,02
Total	1 395	6 903	218	1 400	1613	8303	19,4%	100%

49,9

12,4

Tableau II : Qualification des formateurs de l'enseignement technique et professionnel (année 2009-2010)

Diplôme	Statut : enseignantes	Statut : enseignant	Administratifs formateurs filles	Administratifs formateurs/M	Total F. Filles	Total formateurs	% filles	% Diplôme
D7	32	63	16	36	46	99	46,5	4,3
D6 (EFI&LP)	5	12	15	34	20	46	43,5	2
HG	4	17	8	25	12	42	28,5	1,8
GRADUE	1	52	0	0	1	52	1,9	2,2
ISCO	11	25	1	3	12	28	42,8	1,2
I.P.	33	71	2	4	35	75	46,6	3,2
E.N.S.	93	229	1	12	94	241	39	10,5
IPA III	24	104	0	7	24	111	21,6	4,8
IPA V	35	171	2	4	37	175	21,1	7,6
LICENCIE	139	771	1	10	140	781	17,9	34
A2	23	76	48	92	71	168	42,2	7,3
A3	3	8	7	13	10	21	47,6	0,9
REG. TECHN.	0	3	0	0	0	3	0	0,1
ING. TECHN.	4	25	8	81	12	106	11,3	4,6
ING. IND.	4	40	0	2	4	42	9,5	1,8
ING. CIVIL	1	29	0	11	1	40	2,5	1,7
MAITRISE	1	6	0	3	1	9	11,1	0,3
AUTRE 1er CYCLE	12	51	0	3	12	54	22,2	2,3
AUTRE 2ème CYCLE	17	157	0	16	17	173	9,8	7,5
AUTRE 3ème CYCLE	0	8	0	12	0	20	0	0,8
D4	0	0	3	6	3	6	50	0,2
A4	0	0	2	2	2	2	100	0,08
Total	442	1 918	114	376	556	2294	24,2%	100

60%

14,7%

Tableau III: Répartition des formateurs et des apprenants de l'enseignement des métiers par statut d'établissement (année 2009-2010)

Statut	Nombre centres		Nbre salles		Formateurs		Total formateurs		Apprenants		Total apprenants		Ratio Apprenants /formateurs	Taux d'occupation des salles
	Nbre	%	Nbre	%	F	M	Nbre	%	F	M	Nbre	%		
Public/Etat	86	66	267	62	306	331	637	60	825	1100	1925	38	3	7,2
Public sous convention	18	14	63	15	114	109	223	21	423	802	1225	24	5,5	19,4
Privé	25	20	98	23	65	129	194	19	953	960	1913	38	9,8	19,5
Total	129		428		485	569	1054		2201	2862	5063		4,8	11,8

Tableau IV: Répartition des formateurs et des apprenants de la formation Technique et professionnelle par statut d'établissement (année 2009-2010)

Statut	Nombre centres		Nbre salles		Formateurs		Total Formateurs		Apprenants		Apprenants T		Ratio Apprenants /formateurs	Taux d'occupation des salles
	Nbre	%	Nbre	%	F	M	Nbre	%	F	M	Nbre	%		
Public	42	55	169	80	145	657	802	71	2 705	6 799	9 504	61,5	11,8	56
Privé	34	45	43	20	42	288	330	29	2 867	3 094	5 961	38,5	18	138,6
Total	76		212		187	945	1 132		5 572	9 893	15 465		13,6	73

Tableau V: Ratio Apprenant/Enseignement dans les centres de formation professionnelle (année 2009-2010)

Type d'établissement	CEM	CFP	CFA	CFPP	Total
Effectifs d'apprenants	2665	1919	257	222	5063
%	52.6%	37.9%	5.1%	4.4%	
Effectif de formateurs	760	228	26	40	1054
%	72.1%	21.6%	2.5%	3.8%	
Ratio Apprenants/Enseignant	3.5	8.4	9.9	5.6	4.8

## **ANNEXE II.A : LES FICHES DES MISSIONS DES ORGANES ET DES FONCTIONS CHARGÉES DU PILOTAGE DU SOUS SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

**Le Conseil d'Administration** de l'Administration de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et la Formation Professionnelle fonctionnera suivant les normes et la réglementation sur les Etablissements publics à gestion autonome

**La Direction Générale** de l'Administration de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et la Formation Professionnelle est notamment chargée de :

- mettre en œuvre la politique nationale d'enseignement des métiers et de la formation professionnelle, de l'Enseignement Technique et de l'apprentissage tout au long de la vie;
- assurer la responsabilité de planification, du suivi, du pilotage et de l'évaluation des programmes, des actions et des activités de ses services en collaboration avec le bureau des statistiques et de la planification ;
- exécuter les programmes du Gouvernement en matière d'enseignement des métiers, de la formation, de l'Enseignement Technique, du perfectionnement professionnel et de l'apprentissage;
- orienter les activités relatives à l'encadrement de la jeunesse non scolarisée et déscolarisée ainsi que les groupes vulnérables en matière de l'enseignement des métiers et d'insertion socioprofessionnelle ;
- coordonner, contrôler et évaluer les activités des directions et des services placés sous sa dépendance ;
- reconnaître et valider les qualifications de l'enseignement technique, de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle, du perfectionnement et de l'apprentissage ;
- déterminer les passerelles entre l'enseignement professionnel et l'enseignement technique ;
- superviser les projets dont elle est chargée de suivre l'exécution ;
- En collaboration avec les services du Ministère en charge du travail, tenir le registre des métiers et faire des propositions de modification suivant l'évolution de la technologie ;
- participer à l'élaboration de la politique du Gouvernement en matière d'enseignement technique, d'enseignement des métiers ; de la formation professionnelle, du perfectionnement et de l'apprentissage ;
- animer et contrôler les activités des écoles secondaires d'enseignement techniques et professionnel ;
- superviser la gestion des écoles secondaires techniques et professionnelles ;
- coordonner et contrôler les activités des centres de formation professionnelle ;
- concevoir et mettre en œuvre, en collaboration avec les services concernés et les partenaires, des stratégies de développement quantitatif et qualitatif de l'enseignement secondaire technique, de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle, du perfectionnement et de l'apprentissage ;
- assurer le suivi des actions visant le développement de la coopération dans le domaine de développement des compétences;
- préparer et exécuter les budgets alloués au fonctionnement et à la réalisation des activités du sous secteur ;
- diffuser et assurer le suivi des instructions du Ministre dans les écoles d'enseignement, dans les établissements de formation professionnelle et dans tous les milieux d'apprentissage et de perfectionnement (publiques, communales et privées);
- Réhabiliter et organiser les Centres d'Enseignement des Métiers et les centres de formation artisanale en matériel et en personnel nécessaire pour assurer des activités de formation et du

perfectionnement professionnels qui confèrent des compétences recherchées par le milieu de travail, l'économie et l'auto emploi;

- établir des stratégies récupération des pertitions scolaires de l'enseignement primaire fondamental et de les orienter vers la formation professionnelle ou l'apprentissage;
- contrôler et faire évoluer les pratiques d'appréciation et de revalorisation du personnel de formation;
- en collaboration avec le Centre de Développement des Compétences Professionnelles elle en outre chargée de :
  - faire des études et recherche en termes de besoins locaux de formation par rapport au marché de l'emploi et de la consommation;
  - suivre l'évolution de la technologie et de la recherche au niveau national, régional et international pour les métiers existants et les nouveaux métiers et encadrer les formations et les financements d'appropriation de celles jugées nécessaires pour le pays;
  - déterminer le cadre de développement, de reconnaissance et de certification des compétences professionnelles maîtrisées;
  - organiser des actions de promotion et de diffusion de la norme à travers l'organisation et la participation dans des comités sectoriels, colloques ou congrès, revues, journaux, lettres circulaires, site Internet, etc. ;
  - organiser la formation continue de haut niveau technologique des formateurs et développer les compétences de la main d'œuvre des entreprises publiques et privées et des activités exercées dans l'informel;
  - servir de relais pour l'importation ou transfert de technologies nouvelles au profit de la vie socio-économique et professionnelle du Burundi ;
  - établir des partenariats avec les établissements de renom dans le domaine de transfert des technologies.

### **Le Bureau des Etudes de l'Enseignement Techniques (BEET)**

- concevoir, animer, coordonner et contrôler les activités pédagogiques relatives à l'enseignement technique ;
- élaborer, expérimenter, généraliser et évaluer les programmes de formation de l'enseignement technique ;
- concevoir et élaborer tous les matériels didactiques imprimés et non imprimés nécessaires à l'exécution des programmes de l'enseignement technique ;
- entreprendre toutes les recherches et initiatives susceptibles d'améliorer constamment la qualité de l'enseignement technique ;
- élaborer des modules de formation continue pour les enseignants des écoles techniques et participer à leur formation ;
- mener des évaluations internes des enseignants et des enseignements pour améliorer les acquis;
- assurer le suivi et l'encadrement des enseignants en vue d'améliorer la qualité des apprentissages et les acquis;
- Collaborer avec le CDCP et d'autres partenaires pour concevoir et développer de mécanismes permettant d'établir des passerelles entre la formation professionnelle et l'enseignement technique,
- Contribuer à l'élaboration des normes et des critères d'évaluation et de certification des compétences acquises dans le cadre de la formation et de l'apprentissage.

### **Le Centre de Développement des Compétences Professionnelles (CDCP)**

- concevoir, animer, coordonner et contrôler les activités pédagogiques relatives à l'enseignement des Métiers, la formation professionnelle et l'apprentissage;
- élaborer, expérimenter, généraliser et évaluer les programmes de formation de l'enseignement des Métiers et de la formation professionnelle;
- concevoir et élaborer tous les matériels didactiques imprimés et non imprimés nécessaires à l'exécution des programmes de l'enseignement des Métiers et de la formation professionnelle;
- entreprendre toutes les recherches et initiatives susceptibles d'améliorer constamment la qualité de l'enseignement des Métiers et de la formation professionnelle;
- élaborer des modules de formation continue pour les enseignants des centres d'enseignement des Métiers et de formation professionnelle et participer à leur formation ;
- mener des évaluations internes des enseignants et des enseignements pour améliorer les acquis;
- assurer le suivi et l'encadrement des enseignants en vue d'améliorer la qualité des apprentissages et les acquis;
- Collaborer avec le BEET et d'autres partenaires pour concevoir et développer de mécanismes permettant d'établir des passerelles entre la formation professionnelle et l'enseignement technique,
- Contribuer à l'élaboration des normes et des critères d'évaluation et de certification des compétences acquises dans le cadre de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

### **Le Bureau de planification et des statistiques et du suivi et évaluation**

Dans son rôle de planificateur le bureau a la mission d'appui à la Direction Générale et au Conseil d'Administration pour la prise de décision en matière de :

- révision, introduction (de nouveaux) programmes, des modules ;
- recrutement, affectation et réaffectation des personnels ;
- formation et perfectionnement des formateurs et des gestionnaires ;
- élaboration et exécution budgétaire ;
- Ouverture, fermeture, extension de nouveaux établissements, de nouvelles filières en fonction des besoins du marché du travail et de l'économie;

Dans son rôle de chargé des statistiques, le bureau est un service décentralisé du Bureau national des statistiques de l'Education dont la mission est notamment de :

- dresser par année les effectifs des apprenants, des personnels administratifs, des formateurs ;
- relever toutes les qualifications et les compétences des formateurs ;
- dresser les effectifs et les qualifications portées par les lauréats de chaque années ;
- de dresser les quantités et la nature des équipements et outils de formation et de la logistique ;
- de tirer toutes les informations et tendances utiles pour orienter les politiques et les programmes de formation.

Dans son rôle de chargé du suivi et évaluation, le bureau est chargé notamment de :

- Suivre le respect de la qualité et de l'exhaustivité de la réalisation des enseignements,
- Contrôler le respect des normes établies dans la mise en œuvre de l'enseignement technique et de la formation professionnelle.

### **Le service administratif, financier et juridique**

Le service est chargé de :

- La gestion des dossiers administratifs des personnels
- La planification du recrutement et des mouvements internes au sous secteur ;
- La planification de l'évolution des effectifs du personnel
- La mise en place et le suivi d'un programme de formation continue pour les personnels administratifs et les formateurs
- L'organisation du dialogue social pour la prévention et de la résolution pacifiques de conflits collectifs et sociaux,
- Suivi et de la protection juridique des infrastructures et de tout autre patrimoine du sous secteur.
- La coordination de la préparation, de l'exécution et de l'évaluation des allocations budgétaires,
- La planification des ressources financières en fonction du programme de développement du secteur,
- Suivi de l'exécution de la politique du gouvernement en matière de gouvernance et de gestion efficace des ressources allouées au sous secteur,
- La planification de la formation continue des personnels en charge de la gestion financière dans tous les niveaux du sous secteur,
- La promotion de l'autofinancement et de la gestion efficiente des ressources extrabudgétaires,
- L'élaboration des stratégies de mobilisation de ressources et du partenariat avec les bailleurs,
- La participation à la gestion du fonds pour la promotion de la formation professionnelle,
- Le suivi des dossiers juridiques à charge du sous secteur et des établissements,
- La protection et la défense des intérêts et des biens du sous secteur

**Le service d'insertion et autofinancement est chargé notamment :**

- du développement d'un plan d'insertion des lauréats des établissements de formation
- du développement des partenariats solides et durables pour l'insertion des lauréats des établissements de formation professionnelle et de l'enseignement technique,
- de la promotion des mécanismes financiers et des partenariats avec les institutions de financement nécessaires à améliorer l'insertion des lauréats,
- du développement des outils de gestion et d'évaluation des produits des unités de production,
- de l'appui aux unités de production dans la promotion de leurs produits à travers des expositions et des compétitions
- de la planification de la formation et du perfectionnement des gestionnaires et des personnels des ateliers de production
  
- de l'établissement des mécanismes de collaboration entre les ateliers de production et les entreprises et les ateliers privés.

**La Direction de l'Enseignement technique est chargée de :**

- assurer la responsabilité de planification, du suivi, du pilotage et de l'évaluation des activités de son département ;
- En collaboration avec la DPE, animer et contrôler le fonctionnement des écoles secondaires techniques publiques, des écoles techniques communales et des établissements privés d'enseignements technique ;

- participer à la conception et à la mise en œuvre des stratégies de l'enseignement technique publique ;
- assurer et contrôler l'utilisation des ressources financières et matérielles et la gestion des produits de l'autofinancement des écoles techniques publiques et des écoles secondaires communales d'enseignement techniques ;
- participer à l'élaboration et à l'exécution des stratégies de promotion des écoles secondaires communales et des établissements privés d'enseignement technique ;
- proposer au recrutement, à la promotion et au cas échéant à la sanction du personnel des écoles techniques publiques et des écoles techniques communales en collaboration avec le responsable chargé des ressources humaines;
- évaluer constamment les ressources humaines, matérielles et en infrastructures relatives à l'enseignement technique.

**La Direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle est notamment chargée de :**

- assurer la responsabilité de planification, du suivi/pilotage et de l'évaluation des activités de son département ;
- évaluer constamment les ressources humaines, matérielles et en infrastructures relatives à l'enseignement des métiers et la formation professionnelle ;
- Contribuer à la constitution des statistiques de l'éducation à travers la collecte des données dans le domaine de la formation informelle et l'apprentissage;
- Proposer et coordonner la mise en œuvre des modules de formation conçus pour transmettre des compétences correspondant aux besoins du milieu du travail grâce à sa participation ;
- En collaboration avec le CDCP, contribuer à la définition des normes et des critères d'évaluation et de certification des compétences acquises par l'apprentissage informel ;
- En collaboration avec le CDCP planifier et mettre en œuvre un programme de formation continue de formateurs,
- Organiser, superviser et évaluer le perfectionnement des travailleurs du secteur privé et associatif ;
- Animer et contrôler le fonctionnement des Centres d'Enseignement des Métiers et de la formation professionnelle :

## **ANNEXE II.B : LES FICHES DES MISSIONS DES ORGANES ET DES FONCTIONS CHARGÉES DU PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE**

### **Fiche de Fonction : Comité de gestion**

Les comités de gestion fonctionnent suivant la réglementation en vigueur mais devraient étendre leurs compositions par une plus grande implication des partenaires.

### **Fiche de Fonction : Organe de concertation**

Les organes de concertation ont une mission d'orientation pour la prise de décision. Pour chaque établissement la réglementation définit les différents types d'organes.

### **Fiche de Fonction : Comité de Direction**

Le comité de direction est un organe consultatif d'appui à la Direction et chargé de :

Fournir les conseils et des éléments de base pour la prise de décision par l'autorité compétente de l'établissement

### **Fiche de Fonction : Directeur/trice**

**Nature de la Fonction :** Administration

### **Mission Globale :**

Veiller à la qualité des formations dispensées et au développement intégré du centre par une organisation efficace du personnel et des activités, par l'accroissement de la production, par l'insertion socioprofessionnelle et socioéconomique optimale des lauréats et par une gestion budgétaire et financière efficiente.

### **Positionnement dans l'organigramme :**

Le Directeur, appuyé par le Comité de Gestion dans la prise de décisions importantes, est placé sous la responsabilité directe du Directeur du département technique. Il collabore avec le service en charge de la coordination des activités des établissements d'un Province et intégré dans la Direction Provinciale de l'Éducation. Le Directeur est en son tour responsable de tout le personnel du centre (fonctionnaires, employés, ouvriers, journaliers et apprenants).

### **Missions et activités de la Fonction :**

- Veiller à la bonne organisation, à la bonne planification et au bon déroulement de toutes les activités du centre et de ses différentes filières et unités de production ;
- Veiller au bon suivi administratif, pédagogique et social du personnel, des apprenants et des lauréats du centre ;
- Veiller à la bonne gestion des finances et du patrimoine du centre, à sa croissance ainsi qu'à sa maintenance ;
- Assurer le rôle d'interface entre le centre, le personnel du centre, les apprenants et l'environnement extérieur ;

- Veiller à l'insertion effective des lauréats, à leur employabilité et auto-employabilité et à leur intégration socioprofessionnelle et socio-économique.

### **Fiche de Fonction : Préfet des Études**

**Nature de la Fonction :** Formation

#### **Mission Globale :**

Assurer le bon déroulement des activités pédagogiques, conduisant à une formation de qualité dans toutes les filières et pour tous les modules du centre.

#### **Positionnement dans l'organigramme :**

Le Préfet des Études est placé sous la responsabilité du Directeur. Le Préfet des Études est responsable du suivi quotidien de la formation et des formateurs.

#### **Missions et activités de la Fonction :**

- Assurer la bonne organisation et le bon déroulement des formations des différents modules et filières dans l'établissement ;
- Assurer le suivi administratif, pédagogique et social des apprenants ;
- Veiller à la bonne collaboration entre les parents, la direction et l'équipe pédagogique

### **Fiche de Fonction : Formateur/trice**

**Nature de la Fonction :** Formation

#### **Mission Globale :**

Assurer les activités pédagogiques, conduisant à une formation de qualité dans sa filière et pour tous les modules.

#### **Positionnement dans l'organigramme :**

Les Formateurs sont placés sous la responsabilité directe du Préfet des Études.

#### **Missions et activités de la Fonction :**

- Assurer le suivi pédagogique, technique et social des apprenants en formation et en stage
- Garantir une formation de qualité dans le respect des consignes de sécurité, d'hygiène, d'environnement et la bonne utilisation des équipements et consommables

### **Fiche de Fonction : Comptable**

**Nature de la Fonction :** Administration

**Mission Globale :**

Assurer la gestion saine et transparente des biens et finances afin de garantir le bon développement du centre

**Positionnement dans l'organigramme :**

Le Comptable est placé sous la responsabilité du Directeur.

**Missions et activités de la Fonction :**

- Assurer la bonne gestion financière et administrative du centre ;
- Contribuer à la bonne utilisation des biens matériels, des finances et au développement du centre ;
- Entretien de bonnes relations entre le Centre et l'environnement socio-économique.

### **Fiche de Fonction : Secrétaire**

**Nature de la Fonction :** Administration

**Mission Globale :**

Assurer la gestion administrative saine et transparente du secrétariat pour une bonne organisation du centre.

**Positionnement dans l'organigramme :**

Le/la Secrétaire est placé(e) sous la responsabilité du Directeur.

**Missions et activités de la Fonction :**

- Assurer le secrétariat, l'accueil et l'information des futurs apprenants, des apprenants, des lauréats, du personnel et du public
- Assurer la bonne organisation administrative des activités du centre
- Assurer la bonne utilisation des équipements, matériels et fourniture de bureau de la Direction

### **Fiche de Fonction : Responsable de la Cellule d'Insertion et du partenariat**

**Nature de la Fonction :** Insertion socioprofessionnelle et relation publique

**Mission Globale :**

Assurer la mise en place de toutes activités permettant l'insertion socioprofessionnelle effective des lauréats par l'obtention d'un emploi ou la création d'auto-emploi ;  
Promouvoir et renforcer la participation/implication des partenaires dans la gestion et la formation ainsi que le recours aux services des centres dans la formation modulaire et perfectionnement des travailleurs extérieurs.

**Positionnement dans l'organigramme :**

Le responsable de la cellule d'insertion est placé sous la responsabilité du directeur. Le responsable de la cellule d'insertion est à son tour responsable du personnel en charge de l'accompagnement social.

**Missions et activités de la Fonction :**

- Assurer le suivi administratif et financier de la cellule d'insertion et du partenariat ;
- Assurer l'amélioration des connaissances et des compétences en insertion socioprofessionnelle et en entrepreneuriat des formateurs, des lauréats et des apprenants,
- Participer à l'insertion socioprofessionnelle et économique effective des lauréats,
- Assurer la création et le renforcement des partenariats entre le centre, le public et le milieu entrepreneurial,
- Veiller à une bonne organisation des activités de la cellule d'insertion ;
- Assurer l'interface pour l'accès aux services de perfectionnement organisés par le centre en faveur des personnes extérieures.

**Fiche de Fonction : Accompagnateur/trice Social**

**Nature de la Fonction :** Insertion socioprofessionnelle

**Mission Globale :**

Assurer la mise en place de toutes activités sociales, socioculturelles et socioéconomiques dans et en dehors du centre dans l'intérêt des futurs apprenants, des apprenants et des lauréats.

**Positionnement dans l'organigramme :**

L'accompagnateur social est placé sous la responsabilité directe du Responsable de la cellule d'Insertion et du partenariat.

**Missions et activités de la Fonction :**

- Assurer l'amélioration des connaissances et des compétences dans les domaines sociaux des formateurs, des apprenants et des lauréats,
- Participer à la création et au renforcement des partenariats entre le centre, le public et le milieu entrepreneurial,
- Assurer le suivi administratif des activités sociales dans et en dehors de l'établissement.

**Fiche de Fonction : Responsable des Ateliers de production**

**Nature de la Fonction :** Production

**Mission Globale :**

Veiller à la production, dans toutes les unités du centre, de produits de qualité, ciblés, rentables et répondant aux besoins du centre et/ou du public et cela dans le respect des conditions environnementales.

**Positionnement dans l'organigramme :**

Le responsable des Ateliers de production est placé sous la responsabilité du directeur. Le responsable des productions est à son tour responsable des chefs des unités de production.

**Missions et activités de la Fonction :**

- Assurer le suivi administratif et financier de toutes les unités de production ;
- Veiller à la bonne marche des travaux pratiques et des stages des apprenants et des lauréats ;
- Veiller à une bonne gestion, à l'utilisation et l'approvisionnement des équipements, des outils et des consommables du centre ;
- Veiller à la production de produits rentables et de qualité destinés à la vente et à leur valorisation (marketing et publicité) ;
- Contribuer à la création et au renforcement des partenariats entre le centre et le milieu entrepreneurial

**Fiche de Fonction : Chef d'Unité de Production**

**Nature de la Fonction :** Production

**Mission Globale :**

Assurer la production de produits de qualité, ciblés, rentables et répondant aux besoins du centre et/ou du public dans le respect des conditions environnementales (de l'unité de production).

**Positionnement dans l'organigramme :**

Le chef d'unité de production est placé sous la responsabilité directe du responsable des ateliers de production. Le chef d'unité de production est en son tour responsable des ouvriers, journaliers, des apprenants et des stagiaires affectés dans l'unité de production.

**Missions et activités de la Fonction :**

- Assurer le bon fonctionnement de l'unité de production ;
- Assurer la production de produits, rentables et de qualité, destinés à la vente et à leur valorisation (marketing et publicité) ;
- Assurer la production et la valorisation des produits rentables de qualité ;
- Contribuer au renforcement des partenariats entre le centre et le milieu entrepreneurial ;
- Assurer la bonne marche des travaux pratiques et stages des apprenants et lauréats ;
- Assurer une bonne gestion, utilisation et approvisionnement des équipements, outils et consommables dans l'unité de production.

### **Fiche de Fonction : Chef de la Maintenance**

**Nature de la Fonction :** Logistique

**Mission Globale :**

Veiller à la bonne maintenance ainsi que la gestion technique et logistique du patrimoine du centre (infrastructures, équipements et matériels)

**Positionnement dans l'organigramme :**

Le Chef de la maintenance est placé sous la responsabilité du Directeur. Il est à son tour responsable des chargés de la maintenance dans chaque filière.

**Missions et activités de la Fonction :**

- Veiller à la gestion (technique et logistique) et le suivi des infrastructures, équipements et matériels du centre ;
- Veiller à la maintenance préventive et d'urgence des infrastructures et des équipements.

### **Fiche de Fonction du chargé de la maintenance d'une filière**

**Missions et activités de la Fonction**

- Assurer la gestion (technique et logistique) et le suivi des infrastructures, équipements et matériels du centre ;
- Assurer la maintenance préventive et d'urgence des infrastructures et des équipements.

### **Fiche de Fonction : Magasinier/ière**

**Nature de la Fonction :** Logistique

**Mission Globale :**

Assurer la gestion saine et transparente des biens et produits dans le magasin afin de garantir un approvisionnement rationnel dans les différentes unités (administration, production, formation, insertion et logistique)

**Positionnement dans l'organigramme :**

Le Magasinier est placé sous la responsabilité du Directeur.

**Missions et activités de la Fonction :**

- Assurer le suivi et la gestion administrative et financière du magasin
- Contribuer à l'identification des besoins en matériels, équipement et consommables

### **Fiche de Fonction : Bibliothécaire**

**Nature de la Fonction :** Logistique

**Mission Globale :**

Assurer la gestion saine et transparente de la bibliothèque du centre afin de garantir un accès facile et une bonne disponibilité des sources documentaires.

**Positionnement dans l'organigramme :** Le Bibliothécaire est placé sous la responsabilité du Directeur.

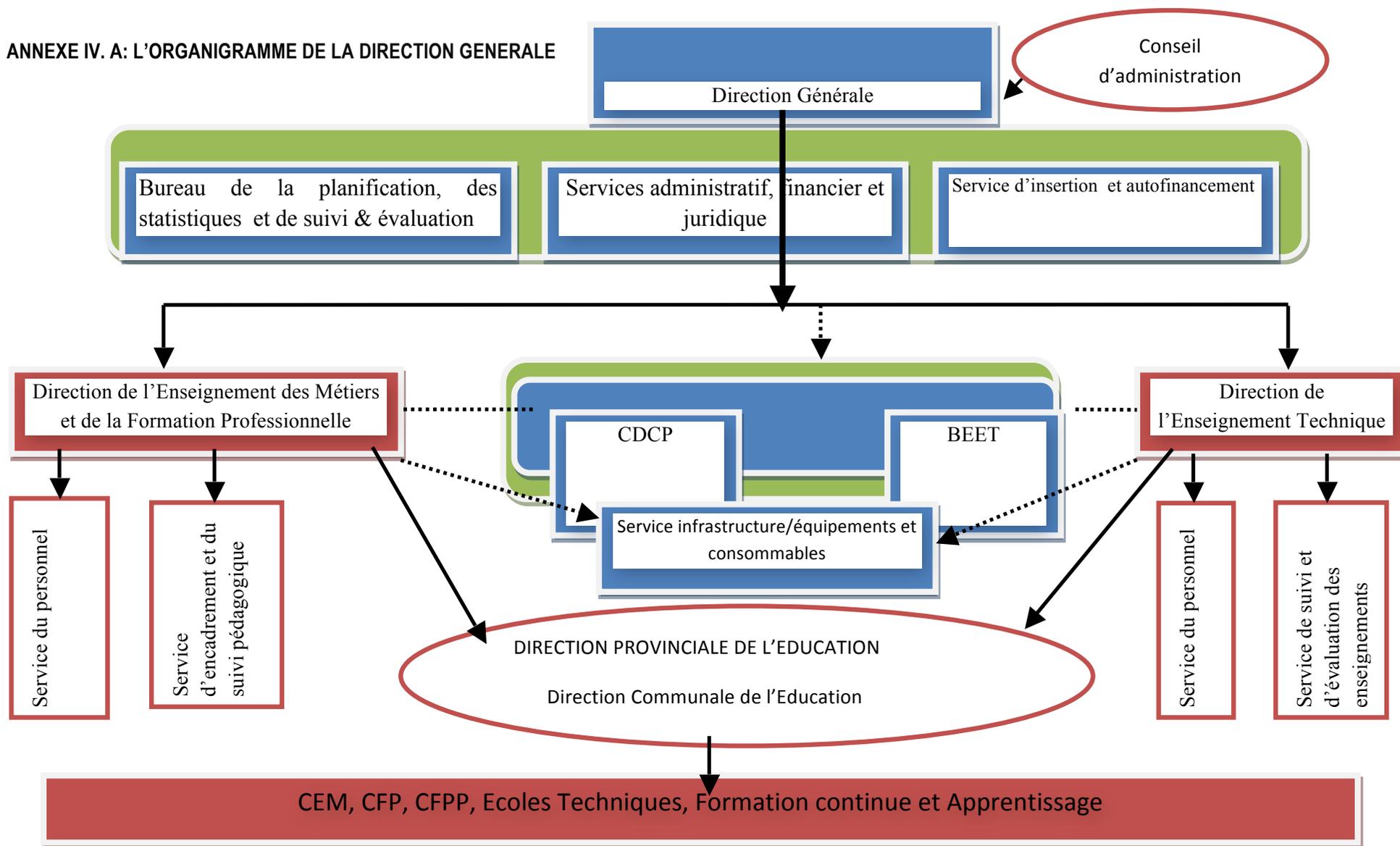
**Missions et activités de la Fonction :**

- Assurer le suivi administratif et la bonne gestion de la bibliothèque du centre.
- Assurer des formations pour les apprenants, les formateurs et le public sur l'utilisation et l'accès facile à la documentation de la bibliothèque
- Contribuer à l'identification et l'acquisition de la documentation nécessaire au centre

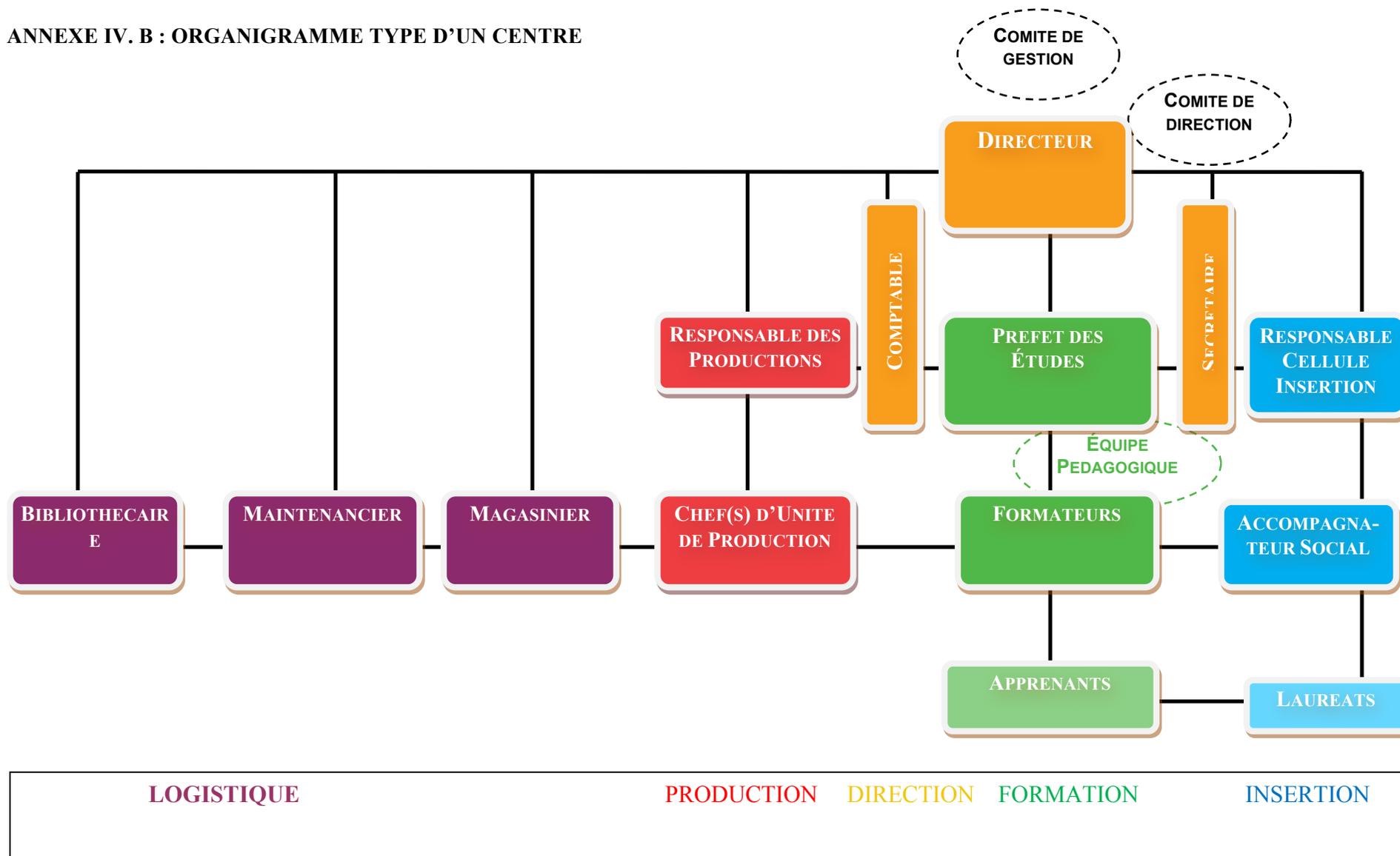
### ANNEXE III: LES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

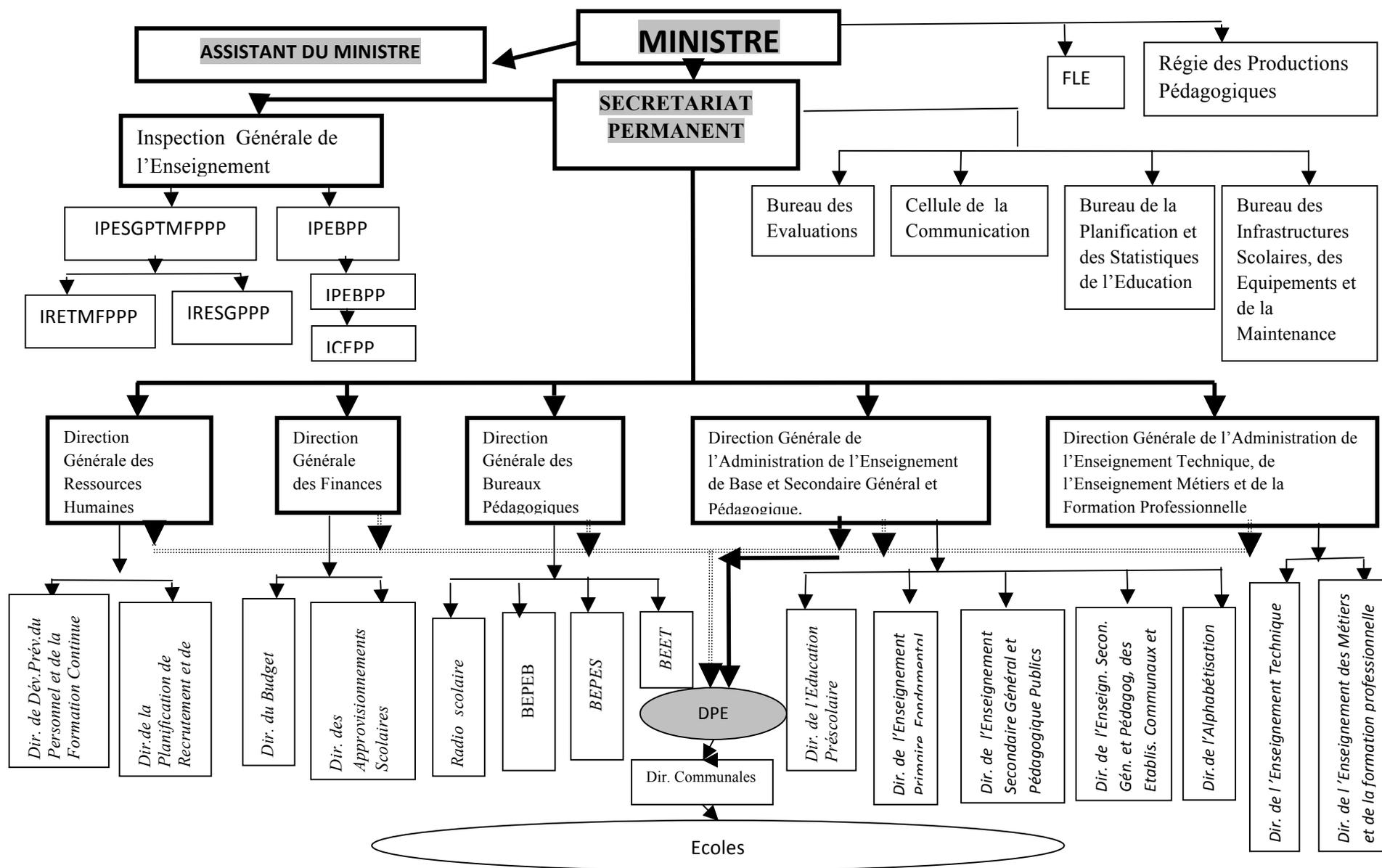
- Politique Nationale de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle, Ministère de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation des Adultes, 2009 ;
- Plan Sectoriel de l'Education et de la Formation « PSDEF » « 2009-2016 » République du Burundi, 2009 ;
- Cadre stratégique de Lutte contre la Pauvreté « CSLP-I, République du Burundi, 2008 ;
- Annuaire des statistiques de l'Education, Edition 2010 ;
- Système éducatif burundais : crise, tâtonnements et incohérences. Observatoire de l'Action Gouvernementale, Fidèle RURIHOSE, Janvier 2001 ;
- Enseignement Technique et professionnel : Inadaptations, déséquilibres et incertitudes, Observation de l'Action Gouvernementale « OAG », mars 2004 ;
- L'insertion des jeunes dans la vie active par la formation professionnelle et technique, CONFEMEN, 1999, Document de réflexion et d'orientation ;
- Document Technique et financier du Projet Appui à l'Enseignement Secondaire et technique « AESTP », 2005 ;
- Document Technique et financier du Projet Appui à l'Enseignement Professionnel « AEP », 2007 ;
- Bilan de l'Enseignement des Métiers au Burundi, APEFE, 2008 ;
- Etude socio économique pour l'identification des filières rentables pour les Centres d'Enseignement des Métiers de Karurama, Kirundo, Mugerama et Muyinga, AEP, 2009
- Etude sur la réorganisation du système de fonctionnement du CFPP de Nyakabiga, SOS, 2007 ;
- Documentations sur Internet.

ANNEXE IV. A: L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE



ANNEXE IV. B : ORGANIGRAMME TYPE D'UN CENTRE





---

<sup>1</sup> Dans ce document la « formation professionnelle » est comprise comme un processus qui, en complément à l'enseignement général, vise l'acquisition des connaissances (savoir), des habilités (savoir-faire) et attitudes nécessaires à l'exercice d'un métier) et qui débouche à court terme sur une qualification professionnelle. La formation professionnelle comprend à la fois les formations initiales et continues (perfectionnement et recyclage) dispensées dans des établissements publics et privés ou en entreprises, qu'elles soient sanctionnées ou non par un diplôme.

<sup>2</sup> Voir Stratégie 4 de la Politique Nationale d'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle

<sup>3</sup> a) Etude d'identification des filières rentables dans le contexte socio économique des centres d'enseignement des métiers de Karurama, Mugerama, Kirundo et Muyinga, 2010, AEP,

b) Bilan des CEM 2008, APEFE,

<sup>4</sup> Etude socio économique pour l'identification des filières rentables des centres d'enseignement des métiers de Karurama, Mugerama, Kirundo et Muyinga. Projet AEP, 2010,

<sup>5</sup> CONFEMEN, « Document de réflexion et d'orientation » DAKAR, 1999