

EVALUATION  
INTERMEDIAIRE

**BKF/011**

Projet d'Appui à la Formation  
professionnelle élémentaire

**FICHE SYNTHÉTIQUE**

Pays	Burkina Faso
Titre long du projet	Projet d'Appui à la Formation professionnelle élémentaire
Titre court du projet	FPE
Code LuxDev	BKF/011
Version du Rapport	Novembre 2011

**NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'EVALUATION**

Notation globale (Efficacité)	<b>3</b> Echelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée)
Notation des autres critères d'évaluation	Pertinence : <b>2</b> Efficience : <b>2</b> Durabilité : <b>5</b>

## RESUME EXECUTIF

L'évaluation à mi-parcours du projet BKF/011 « Appui à la formation professionnelle élémentaire » s'est inscrite dans un contexte plus élargi d'une évaluation intermédiaire conjointe des projets BKF/011 et BKF/014 « Projet d'autonomisation du dispositif d'alphabétisation dans la Région des Hauts-Bassins », en y intégrant une réflexion approfondie sur les liens entre l'alphabétisation et la formation professionnelle avec comme double objectif (i) de procéder à l'évaluation intermédiaire individuelle des projets BKF/011 et BKF/014 et (ii) de mener, sur la base de cette évaluation et des orientations sous-sectorielles, une analyse sur les liens entre alphabétisation et formation professionnelle et de proposer des orientations et actions pour leur renforcement. Alors que les aboutissements des réflexions menées par l'équipe d'évaluation en rapport avec le volet relatif à l'articulation entre alphabétisation et formation professionnelle ainsi que les propositions d'orientations et d'actions qui en sont issues, sont consignés dans une note d'étude à part, le présent rapport se propose de présenter exclusivement les résultats de l'évaluation intermédiaire du projet BKF/011.

L'évaluation à mi-parcours du projet BKF/011, qui s'est voulue participative et formative et centrée sur les effets, en impliquant l'ensemble des parties prenantes, à tous les niveaux, avait pour objet d'évaluer la performance et l'état d'avancement du projet BKF/011, afin de permettre aux acteurs impliqués, en particulier aux structures chargées de la mise en œuvre du projet, d'être en mesure de prendre, si nécessaire, les meilleures décisions pour son exécution future. L'évaluation à mi-parcours, dont la mission de terrain s'est déroulée du 20 septembre au 13 octobre 2011 au Burkina Faso, avec des séjours dans les deux principales villes Ouagadougou et Bobo Dioulasso, était menée par M. Roby Rampin et M. Felix Vallean (CECOFORMA).

Elle avait pour objectifs spécifiques :

- d'analyser les résultats et les objectifs spécifiques atteints au moment de l'évaluation par rapport à ce qui avait été prévu au document de projet ;
- d'analyser les résultats atteints par le projet en termes de renforcement des capacités ;
- d'analyser la gestion et le suivi du projet ;
- d'analyser le projet selon les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité en tenant compte des thèmes transversaux suivants : lutte contre la pauvreté, gouvernance démocratique, genre et environnement ;
- d'étudier une série de questions plus spécifiques, ainsi que ;
- de dégager les leçons apprises et proposer des recommandations pour la suite du projet.

Le projet d'appui à la Formation Professionnelle Élémentaire se propose de mettre en place un nouveau dispositif de formation professionnelle de qualité et basé sur le modèle de l'alternance à travers l'atteinte de trois résultats et ayant trait (i) à l'accroissement de l'accès et à la diversification de l'offre de formation, (ii) à l'amélioration de la qualité de la formation dispensée ainsi qu'(iii) au renforcement des structures chargées de la pérennisation du dispositif de Formation Professionnelle Élémentaire, venant ainsi en appui au Gouvernement burkinabé dans la mise en œuvre du programme de formation professionnelle du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté.

En ce qui concerne le premier résultat, le projet a contribué à accroître les capacités d'accueil dans les 28 établissements partenaires retenus à travers trois types d'appuis : consistant en des appuis dans les domaines de, de l'acquisition d'équipements et d'outillages ainsi que du financement de la matière d'œuvre. Alors que huit centres ont profité à ce jour d'un appui dans le domaine de la réhabilitation ou de la construction des infrastructures, l'ensemble des établissements partenaires ont pu bénéficier des appuis du projet en matière d'équipements et de financement de la matière d'œuvre. Pour ce qui est de la diversification de l'offre de formation, le projet a appuyé l'ouverture de nouvelles offres de formation dans plusieurs centres de formation, ainsi que création d'une nouvelle filière de formation en agriculture/élevage de niveau Certificat de Qualification Professionnelle. Il a également contribué à réaliser, en partenariat avec l'Agence Française de Développement, deux études d'opportunité dans les secteurs de l'agroalimentaire et du Brevet Professionnel de Technicien, venant ainsi affiner considérablement les analyses des secteurs économiques porteurs réalisées dans le cadre de l'élaboration du Plan d'Action d'Enseignement et de Formation Techniques et Professionnels. Un accent tout particulier a été mis sur le développement de l'accès des filles et des personnes vulnérables à une formation professionnelle, enregistrant un taux particulièrement élevé des filles parmi les effectifs du dispositif de Formation Professionnelle Élémentaire (44%).

Des mesures concrètes et ponctuelles ont également été prises afin de pouvoir maintenir les jeunes très vulnérables dans le dispositif.

L'amélioration de la qualité de la formation devrait être incitée à travers (i) l'expérimentation d'un dispositif innovant basé sur le modèle de l'alternance en trois temps (formation théorique, travaux pratiques, atelier chez les artisans), (ii) la formation des formateurs et des maîtres-artisans ; (iii) la mise à niveau des équipements des maîtres-artisans ainsi que (iv) l'élaboration/révision de référentiels de formation selon l'Approche Par les Compétences qui intègrent les aspects liés à l'esprit entrepreneurial et à la gestion d'entreprise ainsi que (v) la mise à disposition des formateurs et apprenants des supports didactiques appropriés. Au stade actuel du projet, le modèle de formation par alternance préconisé par le prodoc n'est fonctionnel dans aucun des établissements partenaires. La faible implication des professionnels dans la mise en place du dispositif de Formation Professionnelle Élémentaire se traduit également par la quasi absence d'appuis du projet à l'intention de cette catégorie d'acteurs, qui constitue cependant un des piliers pour asseoir des dispositifs de formation de qualité et pérennes et répondant aux besoins du marché du travail. Toutefois, le projet a contribué à élargir le nombre de référentiels disponibles en appuyant l'élaboration, la révision ou la validation de cinq référentiels dans quatre métiers existants. Il a également contribué à renforcer les compétences des personnels administratif et pédagogique des centres à travers une série d'actions de formation réalisées sous l'égide de la Direction Général de l'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels, la Direction Générale des Inspections et de la Formation Professionnelle Élémentaire et l'ENS/UK. Enfin, il a appuyé la mise à disposition des formateurs et des apprenants de supports pédagogiques et didactiques, grâce à l'acquisition d'une série d'ouvrages didactiques répartis entre 11 établissements partenaires.

En ce qui concerne le 3<sup>ème</sup> résultat, alors que les relations entre les deux principaux ministères en charge de la formation professionnelle (le Ministère des Enseignements Secondaire et Supérieur et le Ministère de la Jeunesse de la Formation Professionnelle et de l'Emploi) ont été fort peu constructives au démarrage du projet, le projet a contribué à améliorer par la suite les relations entre ces deux départements, allant même jusqu'à la collaboration de certains services techniques en matière de formation des formateurs, de financement des formateurs, de formation de formateurs et d'élaboration de curricula. De même, le projet a fortement concouru à susciter et à amorcer, au niveau national, une dynamique partenariale de collaboration et de concertation entre une quinzaine de départements ministériels impliqués dans la formation professionnelle, processus ayant abouti à l'élaboration du Plan d'Action d'Enseignement et de Formation Techniques et Professionnels. Par contre, au niveau régional, les deux Comités Techniques de Coordination Régionale prévus dans les deux bassins couverts par le projet et composés des collectivités territoriales, des directions régionales du Ministère des Enseignements Secondaire et Supérieur, du Ministère de la Jeunesse de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, du Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat et de la Fédération des Artisans ainsi que des chefs d'établissements n'ont jamais été vraiment fonctionnels. De même, les différents services techniques déconcentrés ne sont que très peu impliqués dans le pilotage et le suivi-évaluation du dispositif de Formation Professionnelle Élémentaire. Au niveau local, où les conseils d'établissement constituent les instances privilégiées de partenariat pour le dispositif de Formation Professionnelle Élémentaire, aucun partenariat contractualisé entre un établissement public de formation relevant du Ministère des Enseignements Secondaire et Supérieur et les entreprises ou les associations professionnelles n'a pu voir le jour. Il en est presque de même pour les autres établissements publics et privés partenaires du projet, où un Centre de Formation privé a pu établir une convention de partenariat avec des opérateurs économiques de la place.

Au regard de l'évolution du projet dans un environnement de gouvernance administrative complexe et mouvant, caractérisé par des conflits de compétences récurrents, un processus de décentralisation/déconcentration encore loin d'être abouti et de très faibles capacités institutionnelles à tous les niveaux, d'une part, des différents niveaux (macro, méso et micro) et des nombreux domaines d'intervention du projet (concernant aussi bien les aspects matériels : construction/réhabilitation, équipements et matière d'œuvre, que de renforcement des capacités et de développement des ressources humaines : formation des formateurs, formation de formateurs de formateurs, ingénierie de formation, gestion partenariale et financement), d'autre part, on peut considérer que le projet BKF/011 est un projet très, voire trop ambitieux.

Il s'est fort vraisemblablement laissé emporter par la dynamique nationale autour de la politique de la formation professionnelle ainsi que la préparation du nouvel appui sectoriel des Partenaires Techniques et Financiers sous le leadership de la coopération Luxembourgeoise, et a été fortement sollicité par les activités relevant du volet « hard » dans la mise en œuvre du dispositif de Formation Professionnelle Élémentaire, car contraint de répondre aux besoins (souvent exprimés dans l'urgence) d'un très grand nombre de Centre de Formation appuyés, n'accordant pas suffisamment d'attention aux autres activités prévues dans le prodoc, à effet plus structurant et contribuant à asseoir les fondamentaux organisationnels et de gestion du dispositif de Formation Professionnelle Élémentaire, risquant ainsi de compromettre sérieusement l'institutionnalisation du dispositif de Formation Professionnelle Élémentaire et son appropriation par les différents acteurs impliqués et, en guise de conséquence, sa pérennisation.

Afin de pouvoir y remédier, du moins en partie, la mission recommande, dans le **court terme**, de :

- **prolonger de quelques mois la durée du projet** afin de pouvoir (i) mener un travail plus approfondi à la base avec les établissements partenaires dans le domaine du renforcement des capacités de ses personnels, (ii) suivre deux cohortes du dispositif de Formation Professionnelle Élémentaire permettant ainsi de tirer des conclusions plus probantes en matière d'insertion des sortants du dispositif et (iii) responsabiliser davantage les acteurs aux niveaux central et régional et renforcer leur capacités à travers des actions de formation-action ;
- **renforcer l'équipe de l' Unité de Gestion du Projet par le recrutement d'un AT national ou régional** et rattaché physiquement au projet BKF/014 à Bobo Dioulasso, afin de permettre (i) une collaboration entre les deux projets (totalement absente jusque là malgré un besoin réel au niveau des établissements partenaires du BKF/011) et (ii) assurer un encadrement et un accompagnement de proximité au niveau des établissements partenaires et des acteurs dans cette zone de couverture du projet ;
- **retrouver une unité de vision réaliste des objectifs à atteindre** et élaborer, dans l'immédiat, une stratégie globale d'intervention pour la durée restante du projet à soumettre au prochain Comité de Pilotage pour approbation. Pour ce faire, il est proposé que l' Unité de Gestion du Projet (i) identifie dans le court terme les appuis matériels encore à apporter aux établissements partenaires de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> génération et éventuellement de 3<sup>ème</sup> génération déjà identifiés et restant à être approuvés par le Comité de Pilotage, (ii) cible les actions prioritaires structurantes envisageables d'ici la fin du projet, (iii) affine la stratégie opérationnelle de mise en œuvre, en mettant un accent tout particulier sur la responsabilisation des acteurs impliqués aux niveaux régional et local afin d'assurer le transfert progressif des acquis du projet vers les services concernés, (iv) planifie rigoureusement et de façon réaliste l'exécution technique et financière des activités retenues, et (v) perfectionne le dispositif et les outils de suivi-évaluation ;
- **se focaliser davantage sur les actions stratégiques à effet structurant et à effet d'entraînement** : (i) former les inspecteurs des services régionaux et les agents de la Direction Générale des Inspections et de la Formation des Personnels de l'Éducation à l'ingénierie de formation en vue d'un ancrage institutionnel national et régional du dispositif de formation continue des formateurs et des chefs d'établissement du secteur public et privé de l' Enseignement et Formation Techniques et Professionnels, puis « déléguer » à ces services le volet relatif aux renforcement des capacités des personnels des établissements partenaires du projet, (ii) relancer les deux Comités Techniques de Coordination Régionale, sous l'impulsion des conseils régionaux, (iii) relancer les pourparlers avec le Ministère de la Jeunesse de la Formation Professionnelle et de l'Emploi et la Direction Générale de l'Agence Nationale Pour l'Emploi en vue de l'expérimentation de l'autonomie de gestion d'un Centre Régional de Formation Professionnelle, (iv) réaliser un travail conséquent d'implication des opérateurs économiques aux niveaux régional et local en tant que pilier indispensable du dispositif de formation par alternance, en appuyant notamment le renforcement de leurs capacités (via le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage) en vue de favoriser, à terme, une reconnaissance mutuelle entre les protagonistes du monde du travail et celui de la formation et, enfin, (v) partager la version actuelle du système informatisé de base de données avec les services techniques centraux et régionaux des Ministère des Enseignements Secondaire et Supérieur et Ministère de la Jeunesse de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, puis stabiliser, harmoniser et finaliser le système à travers une démarche commune et concertée, en y impliquant les structures faitières ;

- **améliorer la communication et le partage des informations** entre les acteurs régionaux et locaux à travers la mise en ligne des référentiels et des outils didactiques et pédagogiques existants ainsi que l'organisation semestrielle et régionale (Bobo et Ouaga) de journées pédagogiques de partage sur des thématiques en rapport avec le dispositif de Formation Professionnelle Elémentaire ;
- mener une réflexion approfondie sur le concept de Formation Professionnelle Elémentaire et le dispositif qui lui est associé afin qu'il puisse trouver sa juste place dans le système de formation professionnelle au Burkina Faso ;
- appuyer l'expérimentation de la formation de courte durée en carrelage/maçonnerie dans un établissement partenaire ;
- **capitaliser la ou les pratiques prometteuses**, notamment l'expérience prometteuse du dispositif de Formation Professionnelle Elémentaire actuellement en cours.

Pour le **moyen terme**, la mission d'évaluation à mi-parcours recommande aux autorités nationales de (i) mener une réflexion approfondie et initier des actions allant dans le sens d'une réduction réelle des coûts de formation professionnelle, (ii) procéder à une révision en profondeur de l'ingénierie de formation selon l'Approche Par les Compétences, (iii) définir et instaurer un cadre national **intégré** des qualifications professionnelles (ou de classification des diplômes), d'homologation et de reconnaissance des diplômes, (iv) développer et mettre en place un dispositif performant de formation initiale et continue des personnels administratif et pédagogique des établissements publics et privés de l'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels, (v) promouvoir le développement de l'offre publique et privée de formation professionnelle à travers la mise en place de mécanismes de subventionnement en recourant à un système de contrats de performance et (vi) promouvoir une approche bottom-up du développement de la formation professionnelle en partenariat avec les acteurs socio-économiques.