



Rapport d'évaluation du projet

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

GNB180011T

Guinée Bissau

COTA asbl

Rapport final

Juin 2024

Convention de délégation N° FED/2019/407678



Programme financé par l'Union européenne

Cette revue a été réalisée dans le cadre de la coopération entre la Guinée Bissau et la Belgique.

Le rapport a été rédigé par un expert externe indépendant.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue de l'auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, la Coopération belge ou les autorités du pays concerné.

Table des matières

Remerciements	4
Fiche d'intervention	5
Résumé de l'intervention	7
Equipe d'évaluation	7
Acronymes	8
1 Historique et contexte	10
1.1 Résultats et stratégie.....	10
1.2 Gouvernance.....	11
1.3 Contexte.....	12
2 But et méthodologie	14
2.1 Objectif et périmètre de l'évaluation	14
2.2 Méthodes de collecte de l'information	15
2.3 Contraintes et limites de la démarche évaluative	17
3 Observation et analyse	18
3.1 Analyse de la performance	18
3.1.1 Pertinence	18
3.1.2 Cohérence	19
3.1.3 Efficience.....	19
3.1.4 Efficacité	20
3.1.5 Impact.....	22
3.1.6 Durabilité	23
3.2 Questions d'évaluation spécifiques	23
3.2.1 Question spécifique 1 : Pertinence, qualité et accessibilité de l'EFP	23
3.2.2 Question spécifique 2 : Pertinence des approches et création de nouvelles entreprises	27
3.2.3 Question spécifique 3 : Renforcement INAFOR	30
3.2.4 Question spécifique 4 : Renforcer le matching offre et demande	33
3.2.5 Question spécifique 5 : Accréditation des centres	35
3.3 Thèmes transversaux	37
4 Conclusions	38
5 Recommandations	40
6 Leçons apprises	47

Remerciements

L'équipe du Cota profite de cette occasion pour remercier tous les techniciens et partenaires de mise en œuvre d'Enabel pour leur haut niveau de collaboration. Votre collaboration est un exemple unique de démonstration d'engagement et de professionnalisme en vue de créer une société plus juste et plus prospère, où chaque jeune homme et chaque jeune femme peut réaliser son potentiel humain.

Réaliser une évaluation est un exercice difficile par nature, car il s'agit de classer la performance d'un groupe de personnes qui se sont réunies, pour un bien commun, pour apporter une contribution positive à l'amélioration des conditions de vie des autres ou simplement pour les y aider afin qu'ils puissent tirer le meilleur parti possible des opportunités existantes.

Par conséquent, cette évaluation a été réalisée pour garantir que les efforts de ces personnes puissent être documentés et enregistrés pour une utilisation future par la communauté.

Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Relance de l'Enseignement et Formation Professionnelle et Technique pour l'Emploi
Titre court	RESET
Code Navision d'intervention	GNB180011T
Financement	FED/2019/407678
Zone intervention	Guinée Bissau
Budget total (UE)	€ 7 000 000
Institutions partenaires	Ministère de l'Education Nationale et ministère de l'Administration publique, du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Social
Date de démarrage de la CS	01/09/2019
Date de clôture de la CS	31/08/2024
Date de démarrage de l'intervention	01/09/2019
Impact	Renforcer l'efficacité du système d'enseignement et de formation technique et professionnelle en Guinée-Bissau
Outcome 1	Renforcer la gouvernance de l'EFTP et améliorer la qualité du système avec la participation du secteur privé
Outcome 2	Améliorer la qualité et la pertinence des formations, en particulier dans les secteurs prioritaires identifiés, et élargir l'accès aux personnes vivant dans des zones périphériques éloignées
Outcome 3	Améliorer l'insertion des jeunes diplômés et faciliter la création d'entreprises indépendantes
Outputs	Res. 1.1 : Les parties prenantes de l'EFTP sont efficacement organisées et leur rôle dans la gouvernance du système est clairement défini Res. 1.2 : Une politique de restructuration et relance du secteur est définie et adoptée

	<p>Res. 1.3 : La structure du Cadre National des Qualifications (CNQ) est définie et des référentiels sont élaborés en collaboration avec le secteur privé</p> <p>Res. 2.1 : 4 à 6 centres de formation sont réhabilités et équipés en fonction des opportunités du marché d'emploi et les objectifs d'apprentissage</p> <p>Res. 2.2 : Les formateurs et les gestionnaires des centres sont formés et appuyés, en particulier dans les filières prioritaires identifiées par l'activité 1.2.1.</p> <p>Res. 2.3 : Les ressources pédagogiques et d'apprentissage sont disponibles et accessibles dans les centres de formation.</p> <p>Res. 2.4 : L'accès à la formation professionnelle est renforcé dans des régions rurales mal desservies</p> <p>Res. 3.1 : Des unités de formation-emploi sont mise en place et opérationnelles dans les centres de formation ciblés</p> <p>Res. 3.2 : Des unités d'incubation pour micro-entreprises en Guinée- Bissau sont en place et opérationnelles</p> <p>Res. 3.3 : Les projets d'insertion et d'incubation sont appuyés à travers un fonds d'appui de financement</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Résumé de l'intervention

Le projet RESET vise à renforcer l'efficacité de l'enseignement technique et professionnel en Guinée-Bissau avec un budget de 7 millions d'€. Il se concentre sur trois axes : renforcement de la gouvernance, amélioration de la qualité des formations et facilitation de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. L'intervention inclut des partenariats avec le secteur privé et associatif, ainsi que des activités participatives comme des hackathons pour développer des solutions adaptées. La stratégie de mise en œuvre comprend des approches centralisées, axées sur la demande et territoriales pour répondre aux besoins locaux et nationaux, avec pour objectif global l'amélioration de l'offre de main-d'œuvre qualifiée dans les secteurs ciblés.

Equipe d'évaluation

Moisés LOPES, consultant principal senior, dispose d'un master en développement durable et une licence en gestion, il dispose d'une expérience de plus 10 ans dans la formation professionnelle, une excellente connaissance de l'écosystème des affaires en Guinée Bissau et des expériences pratiques de l'entrepreneuriat. Il a une parfaite maîtrise des questions de formation professionnelle et d'employabilité des jeunes dans le tissu économique et entrepreneurial (formel et informel) du pays. Son expertise l'a par ailleurs amené à travailler avec de nombreux ministère, bailleurs de fonds et ONG/ONGI intervenant dans le pays.

Le backstopping de cette mission a été assuré par **Mme Jenny BROUET**, Directrice des Opérations du Cota. Elle a assuré l'appui-qualité de la mission.

ACQF	African Continental Qualification Framework
AGEFP	Agência Guineense de Emprego e Formação Profissional
AIGB	Association Industrielle de Guinée-Bissau
AMAE	Associação das Mulheres com Actividades Económicas
ATI	Assistance technique Internationale
CAD	Comité d'Aide au Développement
CAON	Cellule de l'Ordonnateur National
CCIAS	Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et de Services
CDC-GB	Chambre de Commerce de Guinée-Bissau
CENFI	Centre National de Formation Industrielle
CFP	Centre de Formation professionnelle
CGSI	Confederação dos Sindicatos Independentes
CIFAP	Centro de Instrução e Formação Artesanal Profissional
CNJ	Conselho Nacional de Juventude
CNQ	Cadre National des Qualifications
C-Sub	Conventions de Subsidies
DTA	Document Technique et Administratif
EAO	Escola de Artes et Ofícios
EFTP	Education et la Formation technique et Professionnelle
Enabel	Agence belge de développement
EVB	Escola Vocacional de Bissorã
FED	Fonds européen de Développement
GRDR	Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural

IDH	Indice de Développement Humain
INAFOR	Instituto Nacional de Formação
IRMEC	Incubadora Regional de Micro Empresas - Cacheu
MAPTESS	Ministère de l'Administration Publique, du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
MEESCJS	Ministério da Educação, Ensino Superior, Cultura, Juventude e Desporto
MEN	Ministério da Educação Nacional
MEPIR	Ministério da Economia Plano e Integração Regional
MFPRAT	Ministério da Função Pública, Reforma Administrativa e Trabalho
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ONG	Organisations Non Gouvernementales
PRO-GB	Programme pour la Résilience et les Opportunités Socio -Economiques
RESET	Relance de l'Enseignement et Formation Professionnelle et Technique pour l'Emploi
TdC	Théorie du changement
UFE	Unité Formation-Emploi
UGC	Unité de gestion de Coordination
UNTG	Syndicat National des Travailleurs de Guinée-Bissau

1 Historique et contexte

1.1 Résultats et stratégie

L'intervention vise à contribuer aux objectifs et aux plans du gouvernement à travers un arrangement vertical, commençant par la politique et la réglementation sectorielles et se terminant par l'insertion sur le marché du travail. Avec cet arrangement, il est prévu, en termes d'impact, le renforcement de l'efficacité du système d'enseignement et de formation technique et professionnelle en Guinée-Bissau. Le projet dispose d'un budget de 7 millions d'euros pour sa mise en œuvre et dont la logique d'intervention telle que proposée dans les Documents Techniques et Administratifs (DTA), couvre de façon uniforme l'ensemble des dimensions de l'Education et la Formation technique et Professionnelle (EFTP), autour de trois axes à savoir¹ :

1. R1 : Renforcer la gouvernance de l'EFTP et améliorer la qualité du système avec la participation du secteur privé ;

Les parties prenantes impliquées dans l'organisation et la régulation de l'enseignement technique et professionnel sont renforcées pour les aspects directement liés aux dossiers concrets identifiés. Il s'agit donc de renforcer les fonctions régaliennes dans le système par le biais des différentes autorités publiques impliquées dans le sous-secteur.

2. R2 : Améliorer la qualité et la pertinence des formations, en particulier dans les secteurs prioritaires identifiés, et élargir l'accès aux personnes vivant dans des zones périphériques éloignées

Les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle ciblés sont renforcés afin de créer les conditions de base pour un enseignement de qualité et pertinent. La participation du secteur privé est explorée et renforcée pour permettre aux établissements de disposer d'un environnement plus transparent et redevable, plus viable financièrement et davantage axé sur un enseignement pertinent par rapport au monde du travail. L'intervention a mené aussi une réflexion ouverte et participative sur la question de l'accès à la formation professionnelle, et promu des activités de type « hackathon² » qui rassemblent les parties intéressées pour développer ensemble des solutions efficaces, efficaces et durables adaptées aux différents contextes du pays.

• R3 : Améliorer l'insertion des jeunes diplômés et faciliter la création d'entreprises indépendantes

L'employabilité réelle des apprenants reçoit de plus en plus l'attention qu'elle mérite. L'importance de « mise en situation de travail réel » de l'apprenant est reconnue de même que l'importance des compétences générales et non techniques (soft skills). Il s'agit d'une étape essentielle dans l'acquisition des compétences et attitudes professionnelles et donc d'une condition pour permettre une insertion réussie.

Enfin, notons que la stratégie de mise en œuvre combine trois approches méthodologiques définies lors de l'élaboration de la baseline à savoir :

- **Une approche centralisée** qui vise à agir efficacement et « bottom-up », localement pour contribuer, dans la mesure du possible, à une meilleure gouvernance nationale de l'EFTP, notamment par la valorisation de « bonnes pratiques » ;

¹ Rapport de la revue à mi-parcours, RESET, Guinée Bissau, Jean-Sébastien CANALS, Moisés Lopes, Cota asbl, décembre 2022.

² Évènement au cours duquel des spécialistes se réunissent durant plusieurs jours autour d'un projet collaboratif.

- **Une approche « demand driven »**, qui vise à répondre aux besoins actuels des opérateurs économiques bissau-guinéens, concernant la (re)dynamisation de leurs activités et leurs besoins en main d'œuvre formée et qualifiée ;
- **Une approche « territoriale »**, qui vise à s'appuyer sur les opportunités socio-économiques spécifiques offertes par chacun d'entre eux, et accompagner l'ensemble de ses acteurs à les saisir.

1.2 Gouvernance

L'intervention est régie par la Convention de Délégation entre l'Union européenne et Enabel, qui est seule redevable d'un point de vue contractuel de la gestion et de l'atteinte des résultats.

L'ancrage institutionnel du projet est complexe, au sein de deux ministères concernés par l'EFTP à savoir le « Ministério da Educação, Ensino Superior, Cultura, Juventude e Desporto (MEESCJS), au travers de l'Instituto Nacional de Formação (INAFOR) et le Ministério da Função Pública, Reforma Administrativa e Trabalho (MFPRAT), au travers de l'Agência Guineense de Emprego e Formação Profissional (AGEFP).

Un Comité de Pilotage a été mis en place pour RESET. Ce comité, co-présidé en alternance par le MEESCJS et le MFPRAT, assure les fonctions suivantes :

- Renforcer la synergie et l'échange d'information entre les partenaires,
- Assurer le suivi de la mise en œuvre des actions du projet RESET,
- Faire un suivi des indicateurs de développement du projet,
- Fournir des conseils et/ou prendre des décisions stratégiques,
- Contribuer à la résolution de tout problème que l'unité de gestion et de coordination de projet RESET ne parvient pas à résoudre à son niveau, en vue d'accélérer l'atteinte des résultats.

Le comité de Pilotage est composé d'un représentant des 14 structures suivantes: (cf. règlement intérieur du COPIL) : MEN, MAPTESS, MEPIR, Secrétariat d'état à la jeunesse, Cellule de l'Ordonnateur National du FED (CAON/FED), Union européenne, CCIAS, CDC-GB, UNTG, CGSI, AIGB, AMAE, CNJ, le représentant résident d'Enabel pour la Guinée-Bissau.

La structure d'exécution du projet est constituée d'une Unité de Gestion et de Coordination (UGC) basée à Bissau, et composée d'une direction, d'une cellule Administration et Finance, d'une équipe technique d'experts sectoriels. La gestion a été assumée par une Assistance technique Internationale (ATI), gestionnaire d'intervention et coordinatrice de l'équipe d'experts sectoriels, depuis le début du projet jusqu'au septembre 2023. A son départ, ce rôle a été assumé par un expert national. L'équipe technique (4 experts thématiques) est appuyée par des expertises à court terme recrutées en fonction des nécessités.

Le programme procède pour sa mise en œuvre selon deux logiques :

- En régie pour tout ce qui concerne le fonctionnement interne du projet et certaines actions spécifiques (appui INAFOR, construction/réhabilitation, achat matériel mis à disposition, ...);
- Selon une logique de faire-faire par le biais de :
 - Conventions de Subsidés (C-Sub) avec des opérateurs tels les 4 Organisations Non Gouvernementales (ONG) partenaires du projet et
 - Contrats de prestations de services avec des opérateurs nationaux ou internationaux.

A l'aune d'une nouvelle phase de projet (RESET 2 – en cours de négociation) financée par l'UE, les actions et résultats produits par RESET sont d'importance capitale pour contribuer à la réflexion sur l'appui institutionnel, la poursuite du renforcement des Centres de Formation Professionnelle (CFP) et un passage à échelle et surtout sur l'insertion des jeunes apprenants dans le tissu économique national.

1.3 Contexte

La Guinée-Bissau compte environ 1,9 millions d'habitants³. Elle borde le Sénégal au nord et la Guinée au sud et à l'est. La côte de l'océan Atlantique de la Guinée-Bissau est composée d'un archipel composé de plus de 100 îles. La Guinée-Bissau abrite une grande variété de groupes ethniques, de langues et de religions.

Elle a une histoire de fragilité politique et institutionnelle qui remonte à son indépendance du Portugal en 1974. Le pays est l'un des pays du monde les plus exposés au risque de coup d'État et les plus instables sur le plan politique. Outre les coups d'État, les changements fréquents de gouvernement sont une autre manifestation de l'instabilité politique du pays. Les derniers actes électoraux démontrent le niveau de fragilité politique. L'élection présidentielle de 2019 a été suivie d'un litige qui a duré environ un an, aboutissant à la reconnaissance de la victoire d'Embaló par la Cour suprême. En juin 2023, des élections législatives ont eu lieu, la coalition PAI TERRA RANKA l'ayant remporté avec la majorité absolue. Cependant, trois mois après l'entrée en fonction du gouvernement, l'Assemblée nationale a été dissoute à la suite d'un acte de violence qualifié par la présidence de la république d'un incident de point de vue sécuritaire, début décembre 2023.

Classée parmi les douze pays les plus pauvres du monde, ses indicateurs socio-économiques se situent très en-deçà des normes internationales: 177^{ème} sur 189 selon le classement de l'Indice de Développement Humain (IDH) du PNUD en 2018. L'espérance de vie moyenne est de 57 ans⁴, le PIB par habitant de 832 USD⁵ et un tiers de la population vit en situation d'extrême pauvreté. Elle a intégré la Zone franc le 1^{er} janvier 1997.

L'économie est caractérisée par l'importance des activités informelles, y compris les trafics illicites (drogues et bois). Le pays se situe à la 175^{ème} place sur 190 pays dans le classement « Doing Business 2019 » de la Banque mondiale, ce qui traduit un environnement des affaires peu attrayant.

Compte tenu de la situation politique, de la déficience des services publics et de la complexité des contraintes qui pèsent sur le développement du secteur privé et l'amélioration du climat des affaires, l'UE cible d'une part les domaines qui répondent à la problématique de sécurité alimentaire et de nutrition, et d'autre part, les secteurs dans lesquels elle est susceptible d'agir comme catalyseur pour stimuler le changement nécessaire à la croissance et la diversification économique ainsi qu'à l'emploi.

L'Etat n'étant plus en mesure d'assurer ses fonctions de service public, la DUE concentre à présent ses efforts sur un soutien direct à la société civile, le renforcement des capacités professionnelles, et l'insertion professionnelle, en particulier des jeunes et des femmes en milieu rural, en orientant son soutien vers les organisations des secteurs privé et associatif susceptibles de prendre le relais.

3 Site de la Banque mondiale, consulté le 24/03/2024; <https://www.worldbank.org/en/country/guineabissau/overview>

4 DTA RESET Ref. Enabel : GNB 18 00 10T

5 DTA RESET Ref. Enabel : GNB 18 00 10T

Dans ce cadre, la Délégation de l'Union européenne a lancé le Programme pour la Résilience et les Opportunités Socio -Economiques (PRO-GB) qui consacre 34.000.000 EUR au développement rural (agriculture durable/chaînes de valeur - services d'eau/énergie), en mettant l'accent sur le développement des filières agricoles, et en particulier le riz, pour asseoir une croissance inclusive et créer des emplois.

Dans ce contexte caractérisé par le renforcement des capacités des ressources humaines à tous les niveaux, l'intervention « Relance de l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (RESET) » cible le renforcement des capacités et l'insertion professionnelle des jeunes et des groupes les plus vulnérables.

En effet, la fragilité institutionnelle et le sous-financement récurrents du secteur de l'éducation constituent un facteur extrêmement limitant à son développement et à la qualité des apprentissages. La part des ressources publiques allouées à l'éducation ne représentait que 11,4% en moyenne du budget de l'Etat sur la période 2002-2013⁶. Cette part s'élève à 13% en 2013 (à titre comparatif, elle est de 23 % en moyenne dans des pays à niveau de richesse comparable tels que). L'Education et la Formation technique et Professionnelle (EFTP) représente une portion très limitée avec 2,5 % seulement de ce budget, soit 0,0275 % du budget de l'Etat⁷. Le budget de l'Etat se limite uniquement au paiement des salaires du personnel du secteur. Tous les investissements et les dépenses récurrentes, comme la collecte des données scolaires, l'acquisition de manuels ou la formation continue sont entièrement financés par des ressources externes.

Par ailleurs, la répartition des mandats entre les ministères en charge du secteur est encore mal définie, ce qui constitue un facteur supplémentaire de fragilité. Les rôles et mandats ne sont pas clairs, en particulier en matière de coordination, certifications et équivalences dans un secteur extrêmement disparate par ses acteurs et niveaux de qualité, durées de formation et niveaux de spécialisation. La capacité du secteur public à coordonner et harmoniser les différents acteurs agissant dans le système de formation professionnelle est très limitée. **L'absence d'un cadre de concertation organisé pour la coordination et même d'une claire supervision est indiscutablement un facteur de fragilité.**

Dans le domaine de l'éducation et de la formation professionnelle, le pays présente des faiblesses considérables. Les performances des jeunes ressortissants de l'EFTP ne sont pas satisfaisantes et le degré de confiance des entreprises et des potentiels employeurs dans le système - qui n'est pas aligné aux besoins du marché - est très bas. Différents pays d'Afrique de l'Ouest sont devenus les principaux pourvoyeurs de ressources humaines qualifiées en Guinée-Bissau, principalement le Sénégal et la République de Guinée.

L'offre de formation se résume en 29 écoles et centres de formation technique et professionnelle, dont 3 publics et 26 privés, principalement concentrés dans les centres urbains de Bissau, Cacheu et Oio. L'ensemble des établissements a accueilli en 2014- 2015 environ **5.000 apprenants dans 41 filières courtes et 36 filières longues**. Une formation courte s'étend sur moins d'une année scolaire. Quant aux formations longues, elles ont une durée qui varie de 1 à 3 ans. Le profil des enseignants et formateurs est très diversifié et caractérisé par 4 statuts : fonctionnaires (43%), contractuels de l'établissement (46%), contractuels de l'état et vacataires (11%). En 2014-2015, environ 2.850 apprenants ont terminé leur formation soit un peu plus de la moitié des apprenants enregistrés.

⁶ DTA RESET Ref. Enabel : GNB 18 00 10T

⁷ DTA RESET Ref. Enabel : GNB 18 00 10T

Le plan stratégique et opérationnel Terra Ranka (« nouveau départ »), élaboré en 2014, est le principal document de stratégie de développement du pays. Ce document détermine un ensemble de moteurs de croissance économique pour soutenir les efforts de développement durable et de réduction de la pauvreté, en tirant parti du potentiel humain et naturel du pays. Les 4 moteurs de croissance économique définis sont (i) l'agroalimentaire, (ii) la pêche, (iii) le tourisme et (iv) l'exploitation transparente et durable des ressources minérales du pays. Toujours dans le cadre du document susmentionné, des aspirations pour le secteur de la formation technique professionnelle sont esquissées. La vision consiste en une formation technico-professionnelle qui répond aux besoins du marché du travail, notamment dans la formation de techniciens qui permet de répondre aux demandes placées dans le cadre de chacun des moteurs de croissance.

Face à ce scénario, le Plan Sectoriel de l'Éducation 2017-2025, détermine la voie à suivre. Ainsi, l'objectif du gouvernement est de mettre en place une politique d'augmentation de l'accès qui sera « accompagnée de réformes structurelles visant à améliorer la qualité et la pertinence des formations ». Toujours selon le plan précité, les capacités de l'ETFP seront développées pour permettre « des actions de formation courte d'insertion professionnelle pour accueillir 35% des diplômés de l'enseignement de base du 2ème et 3ème cycle en 2025, soit 25 846 étudiants ». Les résultats et les stratégies de RESET sont aujourd'hui parfaitement alignés avec les objectifs définis par le gouvernement.

2 But et méthodologie

2.1 Objectif et périmètre de l'évaluation

La conclusion de l'intervention est prévue pour août 2024, ce qui rend l'évaluation indispensable afin de rendre compte de l'utilisation des ressources, des actions entreprises et des résultats obtenus. Cette démarche vise à assurer une transparence envers toutes les parties prenantes, notamment les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et le public en général, pour assurer la **redevabilité**.

L'évaluation, planifiée pour les derniers mois de la mise en œuvre, doit permettre d'analyser la pertinence de l'approche et les accomplissements du projet, en prenant en considération un contexte relativement difficile.

Cette rétroaction constructive revêt une importance cruciale pour identifier les **enseignements tirés** et formuler les **recommandations pratiques**, nourrissant ainsi le processus d'élaboration d'une éventuelle phase suivante.

Il est à noter que l'UE, en tant que bailleur a exprimé son souhait de continuer à financer une deuxième phase de l'intervention, qui sera probablement mise en œuvre par l'UNESCO.

Comme indiqué dans les TdR, Enabel propose deux objectifs spécifiques pour cette évaluation.

Objectif 1 : Évaluation globale du projet selon les critères CAD-OCDE et de sa contribution aux changements recherchés par la théorie du changement (TdC), en mettant l'accent sur les critères de pertinence et de durabilité.

Dans un contexte général, cet objectif vise à analyser dans quelle mesure les changements souhaités, notamment en ce qui concerne la "qualité de l'offre d'ETFP" (domaine de changement 2) et "l'insertion professionnelle des jeunes" (domaine de changement 3) conformément à la TdC, ont été réalisés.

De manière plus spécifique, l'analyse se concentre sur l'évaluation de la **pertinence** de l'approche adoptée par le projet RESET. Elle vise également à approfondir la compréhension des principaux mécanismes qui ont servi de leviers pour le changement ou qui ont constitué des obstacles au cours de la mise en œuvre du projet. Cette démarche permettra d'identifier les facteurs de succès et les défis rencontrés.

Objectif 2 : Évaluer la pertinence des potentiels facteurs de levier et facilitateurs en vue d'améliorer l'efficacité et la durabilité de toute future intervention destinée à soutenir le secteur de l'EFTP.

L'objectif est d'analyser spécifiquement ces facteurs afin de fournir des données complémentaires qui enrichiront la compréhension des mécanismes de changement. Il vise également à identifier les approches, stratégies et partenaires les plus efficaces en vue de guider la mise en œuvre d'activités de soutien au secteur de l'ETP lors de la conception d'une nouvelle phase du projet, facilitant ainsi la formulation d'une proposition alignée sur les besoins et les objectifs du bailleur.

En complément de ces critères, l'évaluation inclut une analyse liée aux effets non intentionnels et a pour axe transversal le genre.

À l'ensemble des questions d'évaluation spécifiques fournies dans les TdR, nous avons ajouté d'autres sous-questions qui permettent une évaluation plus complète des sujets analysés. Par conséquent, une matrice d'évaluation a été créée, comprenant ces sous-questions, pour guider le processus.

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

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

Les experts sectoriels ont accompagné une partie de la mission, à savoir lors des déplacements dans les centres de formation Centro de Instrução e Formação Artesanal Profissional (CIFAP) Bula et Escola Vocacional de Bissorã (EVB), AGEFP, ainsi que des déplacements dans le cadre de l'évaluation spécifique des actions mises en œuvre par le Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural (GRDR), sans toutefois avoir aucune intervention ou influence dans le processus d'évaluation.

2.2 Méthodes de collecte de l'information

Dans un premier temps, une revue documentaire a été réalisée pour comprendre le contexte du projet, ses objectifs et ses résultats attendus. Le consultant ayant participé à la revue à mi-parcours, il était déjà familiarisé avec le projet et son contexte de mise en œuvre sur sa première phase de vie. Il a pu mener des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes clés : les responsables Enabel, les institutions publiques compétentes, telles que l'Inspection Générale de l'Enseignement, l'AGEFP et l'INAFOR, afin de recueillir des informations qualitatives sur la mise en œuvre du projet et son impact.

La phase terrain de la revue s'est déroulée du **19 février au 01 mars 2024, dans la région de Cacheu, la région de Biombo et le secteur Autonome de Bissau**. La liste des personnes rencontrées et l'agenda de la mission sont présentés en annexe 3 et 4 respectivement. Des entretiens ont été réalisés avec toutes les entités répertoriées, à l'exception du ministre de l'Éducation et du ministre de la Fonction publique. Il était prévu de réaliser des entretiens virtuels

avec certains bénéficiaires de l'île de Bubaque, mais il n'a pas été possible de combiner l'agenda du consultant avec ceux des bénéficiaires susmentionnés.

Lors des entretiens individuels et/ou du focus-group, le consultant a presque toujours demandé « quels sont les changements les plus significatifs intervenus durant ou à la suite de la mise en œuvre du projet ? Positifs et/ou négatifs, voire inattendus, indépendant/indirectement et/ou directement lié au projet ?

Il s'est par ailleurs intéressé à demander quels étaient les facteurs facilitants ou de blocage ? Et comment cet aspect aurait pu être mieux intégré?

Toutes les CFTP et institutions (INAFOR) bénéficiant d'infrastructures et/ou d'équipements dans le cadre de l'intervention ont été visitées pour évaluer leur qualité et leur adéquation. Certains groupements, associations et coopératives en milieu rural bénéficiant d'équipements et d'infrastructures ont également été visités.

Concernant les acteurs à rencontrer, une liste équilibrée a été établie, comprenant des représentants des partenaires publics bissau-guinéens (AGEFP et INAFOR), des communes concernées (Caio, Bula, Chanchungo), de l'Union Européenne et d'autres entités importantes pour l'intervention

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

Il est crucial de souligner que cette revue ne vise pas à réaliser une étude basée sur un échantillon statistiquement représentatif. En conséquence, un biais subsistera en termes de sélection des personnes interrogées. Des focus groupes ou tables rondes ont été organisés avec des représentants clés des principaux incubateurs opérant dans le pays.

Les données ont ensuite été analysées de manière approfondie pour identifier les tendances, les succès et les défis rencontrés dans la mise en œuvre du projet.

Afin de trianguler les données, un focus group a été réalisé avec des étudiants des centres de formation n'ayant pas bénéficié directement du RESET, ainsi que des entretiens avec des administrateurs de ces mêmes centres, dans le but de comprendre, caractériser et comparer cette réalité avec celui de l'écosystème RESET, afin d'apprécier d'une manière comparative la contribution du projet aux résultats liés à la composante 2 (« qualité de l'offre d'EFTP »). Les deux centres ont été proposés par l'équipe RESET (IPT et Centre de Formation Professionnelle São João Bosco).

Le tableau ci-dessous reprend de manière synthétique les méthodes de collecte utilisées et leurs justifications.

Méthode de collecte		Nature des données	Justification
Revue des données secondaires	Revue documentaire	Informations quantitatives et qualitatives relatives au projet	Appréhender les modalités de mise en œuvre de l'intervention
			Évaluer le degré d'atteinte des résultats

Méthode de collecte		Nature des données	Justification
			Identifier les sources de manque d'efficience
	Revue des outils de gestion du projet		Trianguler les données primaires collectées lors des entretiens individuels
Collecte de données primaires	Entretiens individuels	Informations qualitatives collectées auprès des informateurs clés au niveau national et local	Recueillir la perception des acteurs clés sur les facteurs de succès, les défis et la durabilité des effets des interventions et du programme Identifier les facteurs expliquant le faible taux d'exécution, d'atteinte des résultats
	Groupes de discussion (focus groupe)	Informations qualitatives collectées auprès d'étudiants des centres de formation n'ayant pas bénéficié directement du RESET, ainsi que les incubateurs opérant dans le pays	Recueillir la perception de la communauté d'étudiants sur les facteurs de succès et les défis liés à l'insertion professionnelle
	Observations directes	Informations qualitatives relatives aux infrastructures et aux équipements	Apprécier la qualité des infrastructures et la disponibilité des équipements et du matériel ainsi que les mécanismes d'entretien et de maintenance mis en place

2.3 Contraintes et limites de la démarche évaluative

La situation politique tendue

Le 4 décembre 2023, le président Umaro Sissoco Embaló a pris la décision de dissoudre le Parlement, majoritairement composé d'opposants, en réaction à des affrontements armés survenus trois jours plus tôt, qu'il qualifie de « *tentative de coup d'Etat* ». La dissolution du Parlement entraîne la nécessité d'organiser des élections, bien que la date reste incertaine, en dépit des délais légaux prévus. Domingos Simoes Pereira, président du Parlement et adversaire de longue date de M. Embaló, dénonce quant à lui un « *coup d'Etat constitutionnel* ». Le moment propice pour fixer la date des prochaines élections législatives sera déterminé conformément aux dispositions de la Constitution, indique un décret présidentiel relayé à la presse. Les électeurs de ce pays, régulièrement confronté à une instabilité persistante, ont déjà participé à des élections il y a six mois, après que le président Embaló, en fonction depuis 2020, eut dissous le Parlement. ⁸

⁸ Le Monde Afrique, [Guinée-Bissau : le président dissout le Parlement après des affrontements qu'il qualifie de « tentative de putsch »](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2023/12/04/guinee-bissau-le-president-dissout-le-parlement-apres-des-affrontements-qu-il-qualifie-de-coup-d-etat-constitutionnel_6158188_4958398.html) (lemonde.fr)

Malgré la situation politique, le consultant n'a rencontré aucune difficulté pour accéder aux différents interlocuteurs. Il n'y a eu aucune situation à risque ni obstacle à la libre circulation du consultant lors de la mission sur le terrain. Il n'a pas été possible de rencontrer aucun des deux ministres directement impliqués dans l'intervention, peut-être parce qu'ils viennent tout juste de prendre leurs fonctions et n'ont pas encore de relation institutionnelle avec RESET, rendant ainsi impossible de recueillir l'avis des responsables par rapport au cadre FTP actuel et aux futures interventions en phase de contractualisation.

L'étendue géographique des projets

La mission de terrain couvre les trois pôles de développement cibles de l'intervention : la région de Cacheu, la région de Biombo et le secteur Autonome de Bissau.

Les TdR indiquent que des centres de formations additionnels non couverts par les activités du projet pourront être inclus, nous avons donc choisi d'inclure deux organisations situées à Bissau (IPT et Centro de Formação Profissional São João Bosco)

Sélection et disponibilité des acteurs à rencontrer

Tous les acteurs visés ont pu être rencontrés, à l'exception des Ministres de l'Éducation et de la Fonction Publique, et que nous estimons que la représentativité a été bonne

Délai entre l'évaluation et la fin du projet RESET

Le projet RESET se termine le 31 août 2024, tandis que l'évaluation s'étend de janvier 2023 à mars 2024. Notons que cette période d'évaluation coïncide avec la phase finale du projet, limitant le temps d'observation des effets et impacts. Cette contrainte pourrait limiter la garantie d'une évaluation exhaustive. Par exemple : il n'a pas été possible d'analyser les résultats de la collecte d'informations en cours concernant le niveau de satisfaction des entreprises et des étudiants diplômés.

3 Observation et analyse

3.1 Analyse de la performance

L'intervention a contribué positivement à remettre le thème de la formation professionnelle dans l'agenda politique national, suscitant un plus grand intérêt parmi les différents acteurs qui détiennent des responsabilités dans le secteur au niveau ministériel, de tutelle déléguée (INAFOR) et des centres de formation eux-mêmes.

Des innovations ont été introduites en termes d'insertion professionnelle et de connexion avec le secteur privé et des diagnostics et études approfondis du secteur ont été réalisés.

Une analyse de la performance est réalisée, sur la base de critères CAD, en mettant l'accent sur les critères de pertinence et de durabilité, les autres critères étant considérés comme secondaires.

3.1.1 Pertinence

Pertinence	A	B	C	D
L'intervention est pertinente dans le contexte actuel de la Guinée-Bissau, tant pour les zones urbaines que rurales, et s'aligne sur les documents stratégiques du pays, Terra Ranka, qui attribue un rôle concret à la formation technique professionnelle dans le processus de développement du pays. La logique d'intervention couvre les différentes dimensions du secteur de la formation technico-professionnelle, à savoir la politique sectorielle, l'offre de formation et enfin l'insertion professionnelle. La logique d'intervention susmentionnée est ambitieuse, car				

elle tente d'améliorer le fonctionnement de l'ensemble du secteur, en abordant les aspects macro, au niveau de la politique sectorielle, et micro, au niveau de l'insertion professionnelle et de l'entrepreneuriat.

Malgré la pertinence actuelle de l'intervention, le temps nécessaire à une mise en œuvre réussie dépasse les 5 ans alloués à RESET. L'ambition excessive de l'intervention a donc conditionné sa qualité et sa durabilité.

3.1.2 Cohérence

Cohérence	A	B	C	D
<p>La formation technico-professionnelle fait partie de la stratégie nationale de développement. À ce titre, il existe des sections spécifiques dans les documents stratégiques nationaux⁹, où sont expliqués les objectifs et les lignes d'intervention pour renforcer ce secteur. La formation technico-professionnelle est l'un des mécanismes identifiés comme importants pour contribuer à la création d'une économie compétitive, en améliorant l'offre de main-d'œuvre qualifiée pour soutenir l'émergence d'un secteur privé robuste et innovant. En ce sens, l'intervention est cohérente avec les politiques nationales.</p> <p>La cohérence se confirme également en termes d'interventions d'autres partenaires au développement, notamment les actions du PNUD en faveur de l'émergence d'environnements entrepreneuriaux (initiative Kau Criar et collaboration avec Impact Hub). L'intervention est également cohérente avec les actions du bailleur lui-même, qui mène une large gamme de projets dans lesquels il cherche à contribuer à l'autonomisation des femmes et des jeunes à travers la création d'activités génératrices de revenus. Les zones d'intervention et les secteurs économiques choisis par RESET sont également des zones que le gouvernement considère comme ayant un fort potentiel d'activités économiques dans les secteurs de l'agriculture, de la pêche et du tourisme, il y a donc également une cohérence dans cet aspect.</p>				

3.1.3 Efficience

Efficience	A	B	C	D
<p>L'équipe du projet, composée essentiellement d'un expert sectoriel pour chacun des trois domaines (gouvernance, formation et insertion), s'est avérée insuffisante pour atteindre des objectifs aussi ambitieux. Car, outre la petite taille de l'équipe, le processus de recrutement a pris beaucoup de temps, et le processus n'a abouti qu'en juin 2023 avec l'embauche du responsable de la Communication.</p> <p>La phase préliminaire d'installation, le recrutement du personnel, la définition des plans de travail et la conclusion des accords de subvention ont pris trop de temps. Par exemple, alors qu'il restait 20 mois avant la fin de l'intervention, la convention¹⁰ ESSOR n'était pas encore signée.</p> <p>L'option des C-Sub avec 4 ONG a permis la délégation de la quasi-totalité des OS 2 et 3, mais cependant la coordination de cette délégation, le coaching des ONG/CFTP et l'accompagnement ont nécessité une présence plus cohérente et fréquente sur le terrain. Selon les différentes ONG et CFTP rencontrées, la présence de l'équipe RESET sur le terrain n'était pas suffisante pour répondre aux besoins. Lors des entretiens, il a été déclaré à plusieurs reprises que l'équipe RESET</p>				

⁹ Plan stratégique et opérationnel 2015-2025 Terra Ranka, Plan National de Développement Hora Tchga 2020-2023

¹⁰ Consiste en une subvention accordée par Enabel à un tiers pour qu'il puisse réaliser un ensemble d'activités prévues dans la DTA, sous l'encadrement technique et l'accompagnement d'Enabel. Les fonds sont mis à disposition progressivement et en fonction des résultats obtenus.

interagissait principalement dans le but de collecter des données et de rédiger des rapports de performance internes.

La mise en œuvre a été fortement marquée par des retards causés par des non-conformités administratives dans la justification et la demande de fonds, couvrant les quatre C-Sub et INAFOR. En effet, les 4 ONG bénéficiaires et INAFOR confirment des difficultés à respecter les exigences d'Enabel en matière de déblocage des fonds. Il y a eu un cas dans lequel il y a eu une suspension d'activité de 9 mois (ENGIM) pour non-conformité administrative.

Des retards conséquents dans la communication avec Enabel ont également été signalés par différents responsables des CFTP, avec des cas où l'approbation d'un rapport prend 1 mois.

En raison des retards dans la phase de démarrage mentionnés ci-dessus, le temps restant pour mettre en œuvre l'intervention n'a pas été suffisant pour consolider et créer des stratégies de sortie dans les actions liées à l'entrepreneuriat, au parrainage, à l'incubation, à l'Unité Formation-Emploi (UFE), à la mise en œuvre de manuels de procédures et de logiciels, entre autres aspects.

Les ressources prévues pour le coaching (soutien technique au CFTP) n'étaient pas suffisantes par rapport aux besoins, en partie compréhensibles en raison de la petite équipe RESET, mais cela aurait pu être surmonté avec une assistance technique à moyen terme dans les centres respectifs.

Le comité de pilotage était représentatif des différentes entités impliquées dans le processus de mise en œuvre, y compris une bonne représentation du secteur privé sous forme de syndicats, de chambres et d'associations. Les réunions se sont tenues comme prévu, mais selon certaines personnes interrogées, celles-ci sont des réunions avec un niveau de discussion très protocolaire et sans lignes directrices claires en termes de mise en œuvre du projet. De l'analyse des procès-verbaux des comités de pilotage, il ressort clairement qu'il manque un chapitre d'orientation, où les orientations reçues seraient regroupées afin que l'équipe RESET puisse assurer le suivi et présenter les comptes au comité suivant. Créant ainsi une dynamique cohérente entre le comité de pilotage et l'équipe projet.

Les ressources matérielles et humaines de l'Incubadora Regional de Micro Empresas - Cacheu (IRMEC) (7 salariés, 2 motos et 1 véhicule à temps partiel) ne semblent pas suffisantes pour soutenir 100 initiatives d'entreprises, plusieurs coopératives et associations de producteurs dans les régions de Cacheu et Biombo.

3.1.4 Efficacité

Efficacité	A	B	C	D
<p>Au niveau de l'OS1, le projet a conclu, à travers un processus participatif et inclusif, une proposition de politique sectorielle et un document conceptuel pour un cadre national de qualifications. Cependant, la politique élaborée attend d'être adoptée par le gouvernement. À cet égard, l'absence d'intervention décisive et cohérente de la part de l'UE a été fortement soulignée. Car, compte tenu de la disponibilité d'une enveloppe importante de l'UE pour la poursuite future du RESET, une intervention de haut niveau de l'UE aurait été opportune pour convaincre le gouvernement d'adopter une position favorable aux efforts déployés. L'adoption éventuelle de cette politique, dans un avenir proche, dépendra dans une large mesure d'une intervention réussie de l'UE.</p> <p>Concernant le Cadre National des Qualifications (CNQ), plusieurs activités ont été réalisées en vue de conclure le document conceptuel. Parmi les activités, nous soulignons la tenue de 12</p>				

réunions du groupe de travail CNQ, la participation à des formations dispensées par l'ACQF (African Continental Qualification Framework) et la tenue de deux ateliers pour renforcer les capacités des acteurs nationaux. Le document conceptuel CNQ a été élaboré. Le document susmentionné présente la stratégie de création d'un CNQ, contenant un système de certification et de validation des compétences qui valorise les connaissances résultant à la fois de l'apprentissage et de la pratique.

Toujours dans le cadre de l'OS1, une base de données sur les certifications a été créée et un inventaire des programmes et certifications existants au niveau national, dans tous les sous-systèmes, a été créé pour alimenter la base de données susmentionnée.

Par rapport à l'OS2, il convient de souligner le renforcement réussi des équipements et l'amélioration des installations dans les centres et la formation des formateurs en pédagogie et en compétences humaines.

Cependant, aucune avancée significative n'a été enregistrée dans la production d'instruments pédagogiques et d'apprentissage, à savoir les manuels illustrés, les bibliothèques numériques ou physiques, le multimédia pour soutenir l'apprentissage, pour ne citer que quelques exemples. Néanmoins, en ce qui concerne les curricula des différents CFTP, il a été constaté la mise à jour de sept programmes d'études. Parmi ceux-ci, trois programmes ont été révisés: deux par l'ENGIM, axés sur les petits ruminants et l'horticulture et la transformation agroalimentaire, et un par l'ESSOR, orienté vers la Sécurité Privée.

Il est toutefois important de souligner que grâce à la formation de formateurs en compétences humaines, l'Escola Vocacional de Bissorã (EVB) a introduit certains de ces aspects humains dans ses programmes, même si c'est informel.

En matière de modernisation des centres, des logiciels de gestion ont été acquis et des formations ont été dispensées pour leur mise en œuvre et leur utilisation. Cependant, le logiciel de gestion n'est pas encore utilisé par les centres, dans le cas du Centre National de Formation Industrielle (CENFI) en raison d'une panne de serveur et dans le cas de l'Escola de Artes e Ofícios (EAO), ils sont en train de terminer la migration des données. Les salles informatiques ne sont pas utilisées (CENFI) ou n'ont pas encore été achetées/installées (EAO et EVB). Concrètement, malgré les efforts déployés et la disponibilité des équipements, aucun changement durable n'est perçu en termes de modernisation effective des centres.

Toutefois, une attention particulière doit être accordée à la création du site Internet¹¹ du EVB, qui permettra aux jeunes de s'inscrire et d'obtenir des informations en temps réel. Par ailleurs, il faut souligner les outils de gestion et d'administration développés au CENFI, dans le but d'améliorer le service d'appui au centre, ainsi que le logiciel de traitement des données statistiques CENFI et EAO. Les employés ont été formés à l'utilisation efficace de ces nouveaux outils. La formation au CENFI s'est déroulée en français car elle était dispensée par un bureau basé au Sénégal, mais un traducteur a accompagné toute la session. L'accès local à la formation technico-professionnelle (contexte rural) continue d'être limité en raison du coût encore élevé de la formation, des places limitées dans les cas où elle est gratuite/symbolique et d'un profil d'entrée inadapté aux exigences de la formation technico-professionnelle. La collecte et le traitement des données relatifs à la satisfaction des employeurs par rapport à la qualité des jeunes diplômés n'ont pas été achevés à temps, et il n'y a donc aucune information disponible, malgré les 4 tablettes déjà acquises et 2 cadres formés chez chaque CFTP bénéficiaire (total de 8 personnes formées).

¹¹ www.evbissorã.com

Dans le cadre de l'OS3, des UFE ont été créées et mises en œuvre chez tous les CFTP bénéficiaires et les responsables de ces unités ont été formés aux aspects liés à l'incubation et à l'insertion professionnelle. L'opérationnalisation de ces unités présente différents niveaux dans les différents centres, par exemple, l'UFE du CIFAP Bula est pratiquement paralysée et sans conditions objectives de fonctionnement (même au moment de la visite l'espace servait de magasin de matelas). Il est important de souligner que les UFE représentent un énorme potentiel pour contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes. Il est également clair que le profil des personnes en charge de gérer ces unités doit être adapté à la mission de ces unités organiques. Autrement dit, dans la plupart des centres, la responsabilité de ces unités a été confiée à des enseignants, ce qui n'est pas nécessairement le profil le plus adapté, sans parler des aspects liés au temps disponible pour exercer ces fonctions.

L'harmonisation des plans de stage et des instruments de suivi a été bien réalisée, et ces instruments ont même été partagés avec la tutelle afin de permettre une généralisation de la pratique à l'échelle nationale.

Les systèmes de parrainage contribuent à l'approche territoriale, car ils ont permis de retenir les jeunes dans les régions, tout en acquérant une expérience pratique de travail, avec 14 d'entre eux déjà prêts à créer leur entreprise tandis que les autres poursuivent encore le processus de parrainage au-delà des 6 mois initialement prévus.

3.1.5 Impact

Impact	A	B	C	D
<p>Bien que la politique sectorielle n'ait pas encore été adoptée par le gouvernement, l'intervention a réussi à avoir un impact sur le niveau de renouvellement du discours autour de la formation technico-professionnelle dans les ministères de l'Éducation et de la fonction publique, respectivement. L'intervention a joué un rôle central dans la mise en relation des différents acteurs du secteur, créant et posant les conditions d'une communication plus directe et plus fréquente entre les différents acteurs du secteur, notamment à travers les groupes de travail qu'elle a dynamisés. Le souci d'aligner la formation sur le secteur privé et la tentative de se rapprocher de cet acteur est visible dans les instruments créés au niveau des CFTP pour faciliter le processus, comme l'UFE, les plans de stages et les enquêtes de satisfaction des employeurs.</p> <p>Cependant, malgré les progrès réalisés, les effets potentiellement transformateurs de l'action sont réduits. Notamment parce que l'action n'a pas pu réussir à approuver la politique qui est fondamentale pour la transformation du secteur, d'une part, et d'autre part, elle n'a pas pu améliorer objectivement la formation dispensée par la CFTP. L'intervention n'a donc pas permis de mettre à disposition du marché des techniciens dotés de capacités techniques et professionnelles reconnues, résultant d'une formation solide et alignée sur les besoins du marché. Les effets en termes d'amélioration de la gestion des centres sont également réduits, considérant que de nombreuses actions visant à améliorer la gestion n'ont pas été réalisées (manuel de procédures, logiciels de gestion et business plans). Il n'y a donc pas de changements notables dans leur gestion. En raison de la temporalité de certaines activités/résultats, c'est-à-dire mises en œuvre quelques mois avant l'évaluation ou pendant celle-ci, comme c'est le cas des études de satisfaction, elle ne permet pas de tirer des conclusions sur les effets qu'elles peuvent créer à court terme dans l'avenir.</p> <p>Enfin, signalons qu'aucun effet non intentionnel qu'il soit positif ou négatif n'a été reporté par les personnes interrogées ou observé par le consultant.</p>				

3.1.6 Durabilité

Durabilité	A	B	C	D
<p>La durabilité de l'intervention reste une grande inconnue en raison d'un grand nombre de produits qui ont été réalisés peu avant la fin de l'intervention.</p> <p>Mais aussi de nombreuses actions qui n'ont pas encore eu lieu à ce jour, par exemple l'approbation de la politique sectorielle et du CNQ, l'amélioration des programmes ou manuels de procédures qui n'ont pas encore été mis en œuvre, les enquêtes de satisfaction non réalisées et l'UFE n'ont pas encore de bases solides dans pratique actuelle de diverses organisations. Il existe un haut niveau d'appropriation des différentes réalisations de l'intervention de la part des ONG bénéficiaires C-Sub et des CFTP.</p> <p>Les ONG qui soutiennent les centres respectifs (ESSOR/EAO, ADPP/EVB et ENGIM/CIFAP Bula) disposent de la structure pour continuer à soutenir les centres afin, quoique de manière beaucoup plus légère, de garantir que les acquis puissent être maintenus voire consolidés de manière progressive au fil du temps, éventuellement à travers d'autres projets et partenaires de développement.</p> <p>La durabilité dépend donc de l'émergence de projets ultérieurs, sachant que les CFTP ne disposent pas d'autonomie financière et que les ONG n'ont que la capacité d'appuyer un fonctionnement élémentaire. Pour garantir la durabilité, et compte tenu des faiblesses évoquées, les futures interventions dans le secteur doivent continuer à soutenir les actions suivantes afin de garantir la durabilité des produits du projet RESET : implémentation des manuels de procédures élaborés et l'utilisation des logiciels acquis, préparation de plans d'affaires qui rendent les centres plus autonomes (avec renforcement des revenus internes), formation continue des formateurs, renforcement progressif des capacités des administrateurs des centres.</p>				

3.2 Questions d'évaluation spécifiques

Les TdR présentent un ensemble de 5 questions d'évaluation spécifiques auxquelles cet exercice doit répondre. Pour chacune des questions principales, des sous-questions ont été développées afin de mieux cibler l'analyse.

3.2.1 Question spécifique 1 : Pertinence, qualité et accessibilité de l'EFP

Q1 : L'intervention, a-t-elle contribué à améliorer la pertinence, la qualité et l'accessibilité de l'EFP dans les territoires et secteurs économiques cibles ? Quels ont été les facteurs de réussite ? Quels ont été les défis à relever ? (Pertinence – Efficacité – Durabilité)

La Guinée-Bissau se trouve à un niveau de développement qui nécessite avant tout des professionnels capables d'exercer des fonctions techniques non-complexes, compte tenu de l'absence d'industrie et de technologies de pointe, mais qui revêtent une importance capitale au quotidien d'exploitation des entreprises Bissau-Guinéennes et des particuliers. En ce sens, la formation technico-professionnelle est un domaine de grande importance pour fournir des professionnels capables de contribuer au processus de développement national. En effet, les documents stratégiques du pays, Terra Ranka, ainsi que les documents sectoriels, le Plan sectoriel de l'éducation, définissent la nécessité de former des techniciens qui répondent aux besoins du marché du travail, notamment dans les domaines considérés comme ayant le plus grand potentiel de croissance économique pour le pays, comme **l'agro-industrie, l'agriculture, le tourisme, la pêche**, entre autres. Les actions préconisées par l'intervention sont alignées sur les secteurs définis comme prioritaires pour stimuler le développement national.

Concernant la **gouvernance des centres**, l'intervention a contribué à la création de manuels de procédures. Dans le cas de l'EAO et du CENFI, un processus de transition vers une gestion informatisée est en cours, à l'aide de logiciels de gestion des centres de formation. Les centres commencent à manifester des préoccupations évidentes en termes de gouvernance, mais le court délai de mise en œuvre (18 mois) n'a pas permis de finaliser et de consolider ces actions. En raison de l'inachèvement des activités liées à l'amélioration des procédures, il est juste de dire qu'au stade actuel, les centres ne démontrent pas encore de changements évidents dans les pratiques de gestion quotidiennes, car les manuels et logiciels de gestion n'ont pas été mis en œuvre.

Les programmes de formation des centres n'ont subi aucun changement substantiel suite à l'intervention. La formation continue d'être dispensée de manière très dépassée (sans utiliser de moyens technologiques et sans s'adapter à l'état de l'art) et sans adéquation avec les besoins du marché. Les diplômés ne présentent pas de capacités techniques distinctives sur le marché du travail, puisque **la formation qu'ils reçoivent n'est pas différente de la formation obtenue en pratique par les professionnels déjà présents sur le marché**. Les programmes de formation sont, en général, axés sur des thèmes de base sans chercher à créer des compétences distinctives.

Un exemple clair de cette réalité est le cours de formation technique en construction civile, dans lequel les étudiants n'apprennent pas les éléments liés à la phase de finition des constructions mais seulement la partie liée aux phases de construction structurelle. Cependant, le marché a montré un plus grand intérêt et une plus grande demande de techniciens ayant des compétences en matière de finition (pose de vaisselle, mosaïques, carrelages, portes, aluminium, etc.) plutôt que de techniciens pour la réalisation de fondations et de maçonnerie¹². **Le niveau de simplicité de la formation est également visible** dans les domaines de l'agriculture, de l'agroalimentaire ou de l'élevage en cycle court.

Autrement dit, la formation dispensée par les centres se limite encore à la phase la plus élémentaire de chacun des domaines d'activité. Cette limitation de la formation résulte de **l'insuffisance des formateurs, des programmes mis en place et du manque de moyens techniques et financiers pour réaliser des formations à contenu à valeur ajoutée**.

Les efforts entrepris par l'intervention pour améliorer la qualité et la pertinence des CFTP ne sont pas garantis en termes de durabilité. Les centres ont introduit des innovations concrètes, à savoir l'Unité Formation Emploi (UFE), stage harmonisé, des instruments de renforcement de la gouvernance, tels que des manuels de procédures et des logiciels, mais le maintien de ces acquis n'est pas garanti. L'UFE nécessitent l'embauche de personnes dédiées, ce qui représente une limitation due à la fragilité financière des CFTP, d'une part, et d'autre part, au faible lien avec le secteur privé, ce qui fait que l'animation de l'UFE est, éventuellement circonstanciel et alimenté par le projet. Les différents centres, sauf EVB et EAO, ont confié la gestion de l'UFE à des enseignants qui cumulent leurs responsabilités pédagogiques, ce qui représente une limite évidente, mais aussi la preuve que les unités ne sont pas organiquement consolidées dans les différentes institutions. Le profil requis pour la gestion de l'UFE n'a pas été clairement déterminé par les centres, en raison d'un manque de sensibilité et de lien avec le secteur privé.

Les CFTP restent généralement fermés sur eux-mêmes, malgré quelques initiatives, encore timides, des recensements des entités autour des centres. Dans le cadre du stage harmonisé, un contact avec les institutions d'accueil s'établit et des partenariats institutionnels ont été signés (CENFI). Le niveau de gouvernance des centres repose encore **largement sur des procédures administratives**, sans toutefois évoluer vers une gouvernance fondée sur une position contributive à la prestation de services au milieu environnant. La **fragilité financière** des centres,

¹² Informations recueillies lors d'un entretien avec des représentants de l'AIGB

due à leur dépendance à l'égard des ONG et de leurs projets, d'une part, et, d'autre part, la faiblesse des dotations budgétaires du gouvernement (CENFI), ne leur permettent pas de disposer de la force nécessaire pour des actions plus ambitieuses.

L'accessibilité des CFTP dans leurs territoires et secteurs économiques cibles constituent un défi majeur. **La triangulation activité économique, territoire de mise en œuvre et offre de formation reste insatisfaisante**, en raison **d'aspects structurels liés aux préférences et aspirations des jeunes**. L'intervention a réalisé une étude sur l'attractivité de l'EFTP, en novembre 2022, dans laquelle des conclusions claires ont été tirées quant à la faible attractivité du sous-secteur de la formation professionnelle technique. En effet, dans le cas de EVB et CIFA Bula, les centres sont situés dans une région éminemment agricole et sans beaucoup d'offres en termes de tissu entrepreneurial et commercial formel. L'activité économique des territoires adjacents à ces deux pôles n'intéresse pas les jeunes, qui aspirent à migrer vers les centres urbains, voire à émigrer à l'étranger. En ce qui concerne les centres situés à Bissau, CENFI et EAO, le contexte environnant est différent, avec plus d'opportunités en termes d'activités économiques ainsi qu'une population présentant un profil d'entrée adapté aux centres de formation. Cependant, l'intervention n'a pas mis en œuvre d'actions pour contribuer à l'accessibilité aux centres, en effet le document de projet ne prévoyait aucune activité à ce niveau. La mauvaise perception de la formation technique, considérée comme une option d'éducation secondaire (une alternative de formation destinée aux personnes qui n'ont pas pu suivre une formation académique supérieure) et la faible employabilité résultant de la formation technique, constituent des obstacles évidents au choix de suivre la formation technique et professionnelle.

Les CFTP eux-mêmes n'ont **pas de stratégie de communication** pour attirer un public cible à vocation professionnelle. Donc l'accès aux centres reste difficile. **La perception et l'importance secondaire attribuées à l'enseignement technique nécessitent des efforts de communication cohérents, précis et persistants**. L'intervention a activé le volet communication à un stade déjà avancé de mise en œuvre ; la personne embauchée à cet effet ayant abandonné son poste quelques mois après son embauche. Après cela, personne n'a été recruté pour assumer de manière dédiée les activités de communication. Malgré l'ajout du volet communication du projet lors de la phase de mise en œuvre et l'absence de responsable de la communication, l'intervention a mis en œuvre certains outils de communication, telles que des brochures promotionnelles, des vidéos sur les réussites de professionnels ayant opté pour une formation technico-professionnelle et une page Facebook pour promouvoir les activités du projet. En dépit les actions de communication indiquées, l'intervention n'a pas contribué de manière structurée et substantielle à la promotion de la formation technique auprès du grand public. La promotion a été réalisée avec succès, avec les acteurs directement impliqués dans le secteur, tels que les différents ministères et services publics, ayant obtenu une dynamique en matière de formation technique dans l'agenda politique national.

Il reste cependant beaucoup à faire en termes de renforcement de l'attractivité de la formation technique auprès du public cible (les jeunes) et du monde des affaires. En d'autres termes, la communication n'a pas été une composante prise en compte de manière structurée dans la formulation de l'intervention elle-même, car elle est apparue en réaction à la mise en œuvre en cours, dans le but d'améliorer la perception et l'attractivité du secteur.

L'alignement de la formation technique sur les besoins du marché reste faible. Des études récentes¹³ montrent que les secteurs qui représentent 80% de l'emploi dans le pays

¹³ Rapport de diagnostic des Centres de Formation Technique et Professionnelle en Guinée-Bissau, Relance de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle pour l'Emploi en Guinée-Bissau - RESET

correspondent à seulement 10% des étudiants inscrits dans la formation technique. Il s'agit d'un défi structurel de la formation technique en Guinée-Bissau, car le **public cible de la formation technique (les jeunes) ne s'intéresse pas à l'agriculture et à l'agroalimentaire, mais plutôt aux domaines de services, qui ne représentent qu'environ 20 % des emplois disponibles et 80% des étudiants CFTP.**

Par conséquent, un processus de réinvention de la formation technique dans le volet agricole est nécessaire, en tant que principal secteur d'employabilité du pays. Sur cet aspect, aucun changement pertinent n'a été enregistré via RESET. La formation dispensée ne présente pas d'éléments distinctifs et de connaissances consolidées pour qu'un titulaire de cette formation puisse être attractif sur le marché du travail.

Le diagnostic de base réalisé au niveau des centres de formation a mis en évidence une série d'insuffisances dans les centres dans le domaine de la gouvernance. La plupart de ces insuffisances persistent, ce qui montre que l'évolution des centres n'a pas été substantielle, malgré le désir manifesté pour l'élaboration et la mise en œuvre future de manuels de procédures pouvant guider l'amélioration de la gestion interne. Il n'existe toujours pas de gouvernance interne soucieuse des aspects de rentabilité et de viabilité financière, notamment en ce qui concerne la définition claire des coûts opérationnels, le coût par service fourni, la définition des activités génératrices de revenus et la fourniture de services externes comme stratégie de formation et de rentabilité.

L'un des problèmes structurels de la formation technique professionnelle est le manque de ressources financières pour soutenir le développement et le fonctionnement du secteur. Le coût d'une formation technique professionnelle de qualité adaptée aux besoins du marché est élevé, et nettement supérieur aux capacités actuelles des centres de formation.

De ce fait, la formation technique professionnelle proposée par les centres se limite aux éléments de base de chaque domaine technique, sans capacité d'approfondir les connaissances faute de moyens objectifs de travail (insuffisance ou inexistence d'équipements pour les cours pratiques, insuffisance du matériel pédagogique à l'évolution du marché, entre autres). Les centres de formation démontrent des faiblesses en termes de formateurs, tant sur le plan des compétences techniques que sur le plan pédagogique. **Les différents centres de formation ne disposent pas de programme de requalification, de mise à jour et de renforcement des compétences de leurs formateurs.** La formation continue des formateurs est l'un des aspects fondamentaux d'un secteur de formation professionnelle pertinent, car pour enseigner et transmettre des compétences techniques valables pour le marché, il est d'abord nécessaire que les formateurs soient à jour et maîtrisent la technologie et la technicité. Le manque de programmes de formation et de requalification des formateurs est symptomatique de l'éloignement des formateurs eux-mêmes par rapport à la réalité, au contexte et aux exigences actuelles du marché. **L'intervention n'a pas abordé cet aspect, se limitant à la formation aux compétences humaines et à la pédagogie.** Comme mentionné précédemment, la formation dispensée par les centres est simpliste et n'a aucune valeur distinctive par rapport au marché du travail, en raison du manque de moyens dans les centres mais aussi en raison de la technicité réduite des formateurs. Ces deux facteurs sont les principaux facteurs de décalage entre l'offre de formation et les besoins du marché.

La formation des gestionnaires du CFTP n'a pas suffisamment répondu aux besoins de ce public cible. La formation réalisée dans le cadre de l'intervention est classée par les centres comme une simple introduction au sujet. Il est donc nécessaire de proposer des sujets plus avancés et une formation pratique dans les domaines liés au plaidoyer et à la promotion de l'ETP, au montage des dossiers de financement, à la préparation de projets, à la promotion institutionnelle, en plus de renforcer les thèmes abordés dans la formation réalisée dans le cadre de RESET.

3.2.2 Question spécifique 2 : Pertinence des approches et création de nouvelles entreprises

Q2 : Le choix d'une approche « demand driven » et « territoriale », était-elle pertinente pour améliorer l'insertion des jeunes bissau-guinéens dans les PME et à faciliter la création de nouvelles micro-entreprises ? (Pertinence – Efficacité – Durabilité)

Selon les documents stratégiques du pays, notamment Terra Ranka, la nécessité de créer 200 000 emplois est définie à l'horizon 2014-2025. Ces emplois doivent être garantis par des investissements structurants dans les secteurs définis comme prioritaires (4 moteurs de la croissance économique). **L'entrepreneuriat** est vu dans ce document comme un **axe secondaire** d'employabilité des jeunes, la **primauté étant la création de moyennes et grandes entreprises**, capables d'employer des milliers de professionnels. Par conséquent, l'alignement de la formation technique et professionnelle doit viser à fournir des professionnels de qualité pour satisfaire les besoins actuels et futurs du marché du travail, et non à promouvoir spécifiquement l'entrepreneuriat comme principale solution d'employabilité des jeunes.

L'employabilité des jeunes diplômés constitue un problème sérieux quant à la pertinence des formations techniques professionnelles actuelles. Car, en raison de la capacité distinctive réduite que les CFTP offrent à leurs étudiants, aggravée par la réduction de l'offre d'emploi sur le marché, une grande proportion d'étudiants termine leur formation et ne parviennent pas à trouver un emploi dans leurs domaines respectifs. Il s'agit d'un problème qui traverse tout le secteur et touche également les centres qui ne bénéficient pas de l'intervention. Au cours de la mission sur le terrain, le consultant a contacté deux CFTP qui n'étaient pas bénéficiaires de l'intervention pour comprendre s'il existait des différences substantielles entre les centres bénéficiaires et non bénéficiaires concernant le processus d'insertion de leurs étudiants sur le marché. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un échantillon représentatif, il constitue un point de réflexion plus complet, au-delà du contexte RESET, sur le type de formation réalisée et son adéquation aux besoins du marché.

L'employabilité réduite après la formation technique soulève des doutes quant à l'adéquation de la formation aux besoins du marché, ainsi qu'au niveau de compétitivité résultant de la formation technique. Concernant l'aspect employabilité, il est également important de porter un regard critique sur les programmes de formation et sur l'ensemble des compétences humaines qui sont transmises lors de la formation. Selon l'INAFOR et certains centres contactés, **l'élaboration des programmes** se fait, dans une large mesure, par **transposition de programmes d'autres pays**, manquant dans une certaine mesure d'adaptation à la réalité bissau-guinéenne. La triangulation entre volet technique, réalité locale et compétences humaines est encore faible dans le processus d'élaboration des programmes au sein du pool des CFTP.

Les diplômés ne quittent pas les centres avec l'autorité technique requise pour une école de cette nature, car les compétences acquises ne sont pas distinctes de celles existant sur le marché ; en fait, les techniciens déjà sur le marché profitent de l'expérience accumulée, ce qui semble surpasser la composante théorique obtenue dans la formation de centres.

La formation technique professionnelle ne répond toujours pas aux besoins du marché, notamment en matière de mécanique automobile, d'électronique, d'appareils à rayons X, de dispositifs médicaux, de topographie, de génie civil (finition).

Selon le Centre de Formalisation des Entreprises, au total, 524 entreprises ont été créées en 2023¹⁴. Au cours des 5 dernières années, le nombre total d'entreprises créées s'élève à 2.419 entreprises,

¹⁴ Relatório de atividades 2023 - Centro de Formalização de Empresas (Fevereiro 2024),

dans les différents secteurs d'activité, avec un accent particulier sur le commerce de détail, l'import-export et les services. Une étude récente financée par le PNUD et réalisée par l'AIGB¹⁵ estime qu'il existe un taux de mortalité élevé des entreprises nouvellement créées, avec plus de 50 % des entreprises créées ne démarrant jamais ou ne restant jamais en activité plus d'un an.

La forte mortalité des entreprises est due à l'environnement de forte instabilité politique, de discrétion dans l'application des lois et réglementations et de concurrence déloyale. En ce sens, l'emploi formel créé par les PME reste assez faible, ce qui crée une forte concurrence en termes de recherche d'emploi. Cette réalité présente des défis évidents pour l'insertion des jeunes sur le marché du travail, car **il n'existe tout simplement pas de tissu d'entreprises capable d'absorber de manière substantielle les jeunes formés dans les différents centres de formation.** Cette réalité est encore aggravée par le **manque de connexion entre les centres et les entreprises.** D'un autre côté, les CFTP ne réalisent pas non plus d'études pour comprendre l'évolution de la demande de main-d'œuvre sur le marché afin de comprendre les compétences qu'elles devraient offrir dans leurs programmes de formation. De la même manière que les CFTP ne recourent pas à une collaboration directe avec la CFE, seule entité chargée de formaliser les entreprises, afin d'obtenir des informations directes sur l'évolution du marché en termes de création d'entreprises, de secteurs d'activité et d'opportunités de collaboration avec les milieux d'affaires en amont. **Le manque de connexion entre les différents centres avec le CFE est symptomatique de la moindre ouverture des centres** en termes de captation des impulsions du marché pour façonner l'offre de formation, de services d'insertion professionnelle et de collaboration entre le secteur des entreprises et les centres de formation (cours, ateliers, forums, foires et démonstrations dans un contexte d'entreprises). La réalité décrite ci-dessus remet en question l'option de l'entrepreneuriat comme solution pour l'employabilité des jeunes.

Car, si les entrepreneurs ayant de l'expérience et du capital pour démarrer une activité souffrent d'un taux de mortalité élevé des initiatives, les jeunes récemment diplômés et sans ressources auront probablement le même sort sur le marché. La création de nouvelles entreprises, en règle générale, est difficile, et particulièrement dans le contexte de la Guinée-Bissau, où il y a une absence presque totale de mécanismes et de cadres de soutien aux petites entreprises, une discrétion dans l'application de la régulation économique qui finit par représenter un poids élevé infligé par différents agents de l'État à l'activité des entreprises. **L'intervention n'aborde pas les aspects concrets des difficultés de création d'entreprises, de sorte que la création de nouvelles entreprises par les jeunes sera probablement confrontée aux mêmes défis.**

La création de micro-entreprises dans le cadre de l'initiative n'a pas pu être réalisée en raison de retards importants dans la mise en œuvre. Au moment de réaliser l'évaluation, les entreprises n'étaient pas encore créées, les jeunes étant encore en phase de mentorat avec des entrepreneurs déjà présents sur le marché ou en attente de livraison du kit (dans le cas des étudiants du CENFI et du CIFAP).

L'approche de territorialité était évidente dans les processus de parrainage. Le processus de parrainage s'est avéré être une approche positive et réussie pour la formation pratique des jeunes bénéficiaires.

¹⁵ Relatório mapeamento de empresas e iniciativas empresariais na Guiné-Bissau, AIEGB 2022



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

propre méthode d'enseignement et de suivi, mais il est attendu que tous soient capables de transmettre progressivement des connaissances techniques afin que les apprentis puissent, à la fin du processus, créer leur propre entreprise.

Cette approche s'inscrit également dans le souci d'assurer la territorialité de l'action, considérant que les jeunes apprentis se forment dans leurs propres zones de résidence et dans des activités économiques adaptées à la demande locale. Dans le cadre de l'intervention, les jeunes ont bénéficié d'une formation aux soft skills et management.

Il s'agit donc d'une approche pertinente, mais exigeante en termes d'accompagnement nécessaire pour que les jeunes puissent atteindre le niveau d'autonomie souhaité et prouvé par la création de leur propre entreprise. Selon les informations recueillies lors de la mission de terrain, la plupart des apprentis semblent enclins à devenir employés de leur maître ou continuer à collaborer étroitement avec eux en raison des difficultés inhérentes à la création et à la gestion d'entreprises indépendantes.

L'intervention n'a pas accompagné assez la création ou le renforcement des capacités de gestion opérationnelle, commerciale, administrative et financière des petites entreprises, notamment les aspects liés à la gestion de trésorerie et l'accès au marché¹⁶ qui s'avère être l'une des principales difficultés que rencontrent les entrepreneurs des petites entreprises dans la phase de démarrage et à la consolidation de l'activité. Les différents points de vente prévus dans le cadre de l'intervention ne sont pas encore opérationnels. Les points de vente peuvent contribuer à faciliter l'accès au marché, mais cela ne sera pas suffisant en soi, des synergies et des effets de réseau étant nécessaires pour améliorer l'accès au marché, notamment par le biais d'agents intermédiaires pour promouvoir les ventes en gros.

L'entrée sur le marché du travail reste encore assez difficile. Tout d'abord en raison du nombre réduit et de la faible diversité des entreprises existant dans les territoires cibles de l'action. Les secteurs Bissorã et Bula ne disposent pas d'un secteur privé capable d'absorber les étudiants formés dans ces centres. Dans le cas spécifique de Bissorã, il y a eu une certaine interaction avec une grande entreprise, ASCON, qui a accueilli un nombre considérable de diplômés EVB pour des stages. Cependant, le taux de conversion des stages vers l'emploi est très faible. Dans le cas spécifique d'EVB, 11 entreprises ont été identifiées pour accueillir des stagiaires à l'issue de leur formation. En 2022, c'est un total 63 jeunes stagiaires qui ont été accueillis pendant 1 mois ; 5 ont été embauchés (mais n'ayant pas encore signé le contrat), soit un taux de 8%.

Le CENFI et l'EAO sont implantés dans le plus grand centre urbain du pays, où se trouvent l'écrasante majorité des entreprises et des opportunités économiques. Cependant, comme mentionné précédemment, la formation ne fournit toujours pas de connaissances permettant aux jeunes de se doter de compétences distinctives par rapport à la main-d'œuvre existante. Ainsi, les difficultés d'insertion des jeunes sur le marché du travail persistent, même dans les centres urbains.

Malgré l'évolution positive des quatre CFTP suite aux actions mises en œuvre par l'intervention, il reste évident que les centres sont encore loin du marché et du secteur privé. Cette distance est

¹⁶ Faciliter le flux des produits/services vers le marché et le consommateur, communication avec des clients potentiels, promotion des produits/services, création de réseaux et de partenariats pour la distribution des produits/services, l'image et le marketing des produits/services.

évidente en raison du manque de structures internes dans les centres pour gérer les relations avec les entreprises. **La participation du secteur privé dans les centres est encore très faible**, tant en termes de participation à la formation qu'en termes d'échanges d'expérience et canal de communication pour les besoins et l'évolution du marché. Cette fois, les formations dispensées par les centres ne répondent pas pleinement aux besoins du marché, ni n'anticipent les besoins futurs alignés sur les grands projets dans les secteurs de l'électricité (techniciens de pose de câbles moyenne tension, opérateurs de postes de transformation OMVG, etc.), de la construction et de l'industrie agroalimentaire.

Selon certaines personnes interrogées, à savoir l'AIGB, PAC, projet PAIJF et groupe d'incubateurs, les difficultés d'insertion des jeunes sur le marché du travail résultent en partie du fait que **les jeunes sortent de la formation technique avec de graves lacunes dans les connaissances des matières qui constituent une valeur ajoutée** dans chacun des domaines de formation.

L'élaboration de référentiels de planification des stages a constitué une **avancée importante** pour le secteur introduite par RESET. En particulier, la formalisation de la relation de stage à travers un contrat spécifique qui détermine les responsabilités des parties impliquées, l'élaboration de plans de stage, incluant des éléments de suivi, constituent un résultat important pour renforcer les capacités des étudiants et accroître leur compétitivité.

D'un autre côté, **le processus d'incubation nécessite une expérience au niveau de la gestion d'entreprise pour qu'il puisse être cohérent et efficace**. A cet égard, il a été laissé à la responsabilité des formateurs d'exercer cette fonction dans le cadre de l'UFE du CIFAP Bula et du CENFI, ce qui est clairement inapproprié en raison du manque de profil économique et commercial des formateurs. Dans le cas d'EVB, une personne a été embauchée pour remplir ce rôle. L'EAO a déjà une tradition en matière de bureau d'insertion professionnelle, mais l'incubation est également un processus nouveau, ce qui signifie qu'elle souffre des mêmes lacunes que les autres centres.

3.2.3 Question spécifique 3 : Renforcement INAFOR

Q3 : Comment renforcer INAFOR en tant qu'organe de régulation du secteur, afin qu'il puisse contribuer de manière significative à la normalisation des programmes de formation utilisés par les différents centres de formation professionnelle ? (Pertinence – durabilité)

L'intervention a **fortement contribué à la création d'instruments de politique et de gouvernance pour le secteur**. La politique sectorielle est élaborée et est en attente d'adoption par les autorités. Ladite politique crée des instruments qui renforceront la capacité de régulation du secteur. En particulier les aspects de normalisation des programmes grâce à des systèmes de certification clairs combinés à un cadre national de certifications. Cependant, les statuts actuels de l'INAFOR établissent des fonctions claires de normalisation des programmes.

Les responsabilités statutaires de l'INAFOR établissent que cette entité doit, entre autres aspects, « élaborer et proposer des plans d'études, des programmes et des contenus pour les différents niveaux de formation technique et professionnelle ; contrôler l'application des méthodes pédagogiques, concevoir et proposer des moyens pédagogiques, en fournissant des lignes directrices concrètes pour leur utilisation ». Ces missions supposent que l'INAFOR dispose d'un service technique dûment formé et compétent dans l'élaboration de contenus techniques et pédagogiques. D'après les informations recueillies auprès des CFTP interviewés, l'INAFOR ne dispose pas d'une équipe technique capable de couvrir et de répondre à l'ensemble des domaines de formation technique dispensés par les centres. **Les obligations statutaires susmentionnées dépassent la capacité actuelle installée à l'INAFOR.**

L'INAFOR, en tant qu'organisme de réglementation actuel du secteur, présente des faiblesses structurelles. Les difficultés de cette institution comprennent le manque de personnel spécialisé dans différents domaines (préparation des programmes, certification, inspection et développement sectoriel), l'absence de moyens de travail opérationnels et le manque d'allocations budgétaires de la part du gouvernement.

Selon les centres de formation, l'INAFOR met l'accent sur les procédures d'approbation des programmes plutôt que sur le contenu des programmes proposés par les centres. Cette approche du processus d'approbation des programmes démontre, en partie, les limites du personnel de l'INAFOR lorsqu'il s'agit de préparer des programmes en raison du manque de références actualisées et alignées sur les besoins actuels du marché. En plus d'approuver les programmes, les limites institutionnelles de l'INAFOR ne lui permettent pas, non plus, de contribuer à l'amélioration des programmes existants et de ceux en cours de mise en œuvre dans les différents CFTP. L'absence d'un programme de travail visant à renforcer l'inspection et le contrôle des centres de formation prouve l'incapacité objective de l'INAFOR à assurer la standardisation des programmes de formation utilisés par les différents centres.

A cet égard, il existe une certaine inversion des rôles entre l'INAFOR et les centres, en ce qui concerne la production des programmes de formation. L'INAFOR ne fait pas preuve d'initiative dans la recherche et l'expérimentation de programmes visant à mieux adapter les CFTP au marché, aux besoins de développement et à l'évolution technologique. Un exemple symptomatique est la faible adaptation des centres de formation en termes d'enseignement de la mécanique et de l'électronique automobile, de l'électricité et des systèmes de sécurité et de surveillance, entre autres. L'INAFOR, en tant qu'entité de régulation, devrait contribuer à un alignement plus fructueux entre les CFTP et le marché.

Les différentes initiatives visant à harmoniser les programmes ont été contrecarrées car cet effort est laissé au niveau de la CFTP. L'absence de l'INAFOR dans l'arbitrage et l'orientation des efforts d'harmonisation génère un exercice peu structuré et sans ancrage institutionnel pour garantir sa pérennité.

Un exemple concret de cette réalité est l'effort d'harmonisation du programme entre le CIFAP Bula et l'EVB, dans le cadre du cours d'agriculture que les deux institutions enseignent dans le cadre de cette intervention. La difficulté de l'harmonisation réside dans le fait que certains établissements ont investi dans le développement de programmes, et ne sont donc pas disposés à partager ces actifs, d'une part, mais aussi parce que chacun des centres a sa propre conviction sur ce qu'il considère comme le plus approprié pour la formation de ses étudiants, l'harmonisation conduit donc à une rupture avec la ligne programmatique existante, avec des conséquences en termes d'adéquation nécessaire en termes de la préparation des formateurs et du matériel de support pédagogique. Cela nécessite des investissements supplémentaires que les centres ne sont pas en mesure de supporter.

Le fonctionnement actuel de l'INAFOR doit être adapté pour qu'elle puisse assurer ces fonctions de standardisation des programmes, notamment en ce qui concerne l'inspection CFTP, les mécanismes de coordination avec les centres et la formation des formateurs des centres pour assurer la maîtrise des programmes de formation éventuellement standardisés.

La normalisation des programmes nécessite également un alignement sur la réalité du marché. La normalisation ne doit donc pas être un simple exercice limité à une homogénéisation des formations entre les différents prestataires de formation technique. La normalisation doit viser à assurer l'homogénéité de l'offre de formation pertinente pour un marché donné. En ce sens, l'exercice de la fonction de normalisation nécessite une connaissance des besoins du marché et de

son évolution, afin de pouvoir mener un processus de normalisation qui réponde aux deux aspects, à savoir l'homogénéité et l'alignement avec le marché. A cet effet, l'INAFOR doit également être plus étroitement liée aux différents ministères économiques, tels que les transports, les télécommunications, la pêche, l'agriculture, les travaux publics, entre autres, afin de comprendre la dynamique d'évolution de chacun de ces secteurs et d'être capable d'orienter la production de formations techniques pertinentes dans ces domaines, en profitant des opportunités offertes par le contexte.

En réalité, le manque d'innovation et d'adaptation au marché pourrait être l'une des principales raisons de la moindre employabilité des jeunes qui se lancent dans une formation technique. La capacité réduite de l'INAFOR à se connecter avec le secteur privé est également liée au manque d'une personne interne responsable de cette institution pour les relations avec le secteur privé, l'organisation manquant de connaissances et de compétences internes permettant une connexion cohérente avec le marché du travail.

L'INAFOR ne dispose pas actuellement des moyens nécessaires pour assurer le suivi et le pilotage réglementaire et opérationnel du secteur, se limitant finalement à des interactions spécifiques avec les centres, à savoir pour assurer les fonctions d'agrément et de certification. Cependant, la fonction d'inspection, de soutien et d'orientation des auteurs du secteur est encore très faible. L'INAFOR ne dispose pas de mécanismes permettant d'avoir une vue détaillée de ce que chaque centre offre, des tendances, des défis et des difficultés auxquels les différents centres sont confrontés, et manque également d'une perspective sur les opportunités et le potentiel qui peuvent être exploités pour le développement du secteur. Le manque de contrôle du secteur est prouvé, par exemple, par le fait que l'INAFOR n'avait aucune connaissance de la mise en œuvre de formations ad hoc, réalisées dans le cadre de RESET, jusqu'au moment où il lui a été demandé de certifier ces mêmes cours (tourisme et élevage de volailles).

L'absence d'une entité centrale pouvant jouer le rôle de pivot dans le secteur conduit à une situation de gaspillage de ressources et d'opportunités, de redondance entre les centres et de complémentarité réduite entre les différents acteurs du secteur.

Le lien avec le secteur privé, en termes de programmes d'incitation, d'orientation sur les tendances futures et de besoins d'adaptation de l'offre de formation, souffre grandement de l'absence d'une organisation centrale dotée de la pleine capacité de coordination des acteurs impliqués dans le secteur.

Le renforcement de l'INAFOR, en tant qu'organisme de régulation, afin qu'il puisse contribuer à l'uniformisation des programmes des différents centres de formation, doit passer en premier lieu par une refonte des préceptes statutaires de l'institution, afin de s'assurer de la compréhension de ce que l'on attend de cette entité en ce qui concerne la recherche et l'expérimentation dans le processus d'élaboration de programmes et de techniques et matériels pédagogiques. La fonction de recherche et d'expérimentation est fondamentale pour pouvoir comprendre le milieu environnant et, en raison de la nature de la fonction, elle doit être assumée par une entité telle que l'INAFOR, afin qu'elle puisse ensuite répartir les gains entre tous les centres, générant ainsi des synergies et une harmonisation.

Il convient de noter que pour mener à bien la recherche, l'INAFOR doit sortir de sa zone de confort pour comprendre les nouvelles réalités, comprendre ce que recherche le monde des affaires, quel type de niveau d'entrée les jeunes ont et quelles lacunes doivent être surmontées. Comprendre, par exemple, les faiblesses dont les jeunes font actuellement preuve en conséquence des insuffisances académiques, familiales et sociales, en termes de normes éthiques et morales, d'attitude envers le travail, de fierté professionnelle et d'aspirations sociales, est important pour déterminer le type de compétences humaines qui devraient être inculqué aux jeunes lors de la formation pour former des

professionnels consciencieux et capables d'être des agents de changement dans la société bissau-guinéenne.

La fonction d'observation, d'analyse et d'adaptation de l'offre de formation au milieu environnant doit incomber à l'INAFOR, cette entité étant en position privilégiée pour pouvoir orienter les centres de formation au regard des tendances du marché et des besoins futurs en fonction des plans de développement national, les investissements privés importants en cours, les opportunités et les tendances dans le secteur des affaires. Un exemple qui illustre l'importance de ce type de positionnement est le cas des travaux d'agrandissement et de requalification de l'aéroport international Osvaldo Vieira. Alors que d'importants travaux sont en cours pour requalifier l'aéroport, ce qui représente déjà des opportunités pour le secteur technico-professionnel, notamment la nécessité de préparer des techniciens en mécatronique, des opérateurs de scanner, des systèmes de surveillance, sans oublier les compétences nécessaires dans la phase de construction civile et de montage des équipements. INAFOR peut donc fournir un service extrêmement important, lié à l'anticipation des compétences, résultant d'une analyse permanente du marché et de l'interconnexion avec les investissements publics et privés en cours et en portefeuille.

Dans le cadre de l'intervention, l'INAFOR a bénéficié d'une formation et d'une assistance technique en matière de planification et de formation (administration, logiciels de gestion et Cadre National des Qualifications), ainsi que d'un ensemble d'équipements et de matériels informatiques. L'INAFOR compte 39 employés. Les deux principaux départements de service, à savoir les services techniques et le service des opérations, absorbent respectivement 9 et 4 techniciens. Les techniciens de ces deux départements doivent renforcer des capacités concrètes liées aux responsabilités de ces services, notamment en matière de planification et de gestion de la formation, d'élaboration des plans d'études, des programmes et des contenus. Un ensemble d'instruments d'appui à la formation technique doit être développé par l'INAFOR, en collaboration avec les centres et le secteur privé. Les instruments manquants sont les manuels des formateurs et des étudiants, ainsi que les outils électroniques d'aide à l'apprentissage, tels que les vidéos et les sites Web.

La réalité actuelle est que dans la plupart des cas, les étudiants ne disposent pas de manuels pour soutenir leur apprentissage, et les quelques manuels disponibles sont obsolètes, manquant d'éléments attractifs (couleur, images, format, etc.).

3.2.4 Question spécifique 4 : Renforcer le matching offre et demande

Q4 : Qu'est-ce qu'il faudrait mettre en place du côté des employeurs pour que le matching entre offre et demande de main d'œuvre associé à la formation professionnelle se réalise davantage ? (pertinence – durabilité)

L'activité prévue pour mesurer la satisfaction des entreprises et des étudiants était en cours de mise en œuvre pendant la période de la mission d'évaluation. Le système mis en œuvre est innovant pour la réalité des centres de formation, et permet la centralisation des données avec l'INAFOR, ce qui constitue une bonne pratique au regard des besoins de pérennisation et de la stratégie de sortie du projet.



La collecte d'informations sur le niveau de satisfaction des entreprises est extrêmement importante car elle permet d'obtenir des données concrètes sur la manière dont les entreprises valorisent les jeunes diplômés du CFTP. Cet exercice permet de comprendre dans quels domaines les centres peuvent s'améliorer, ainsi que les domaines dans lesquels ils réussissent bien et

devraient donc se maintenir. Le lancement de cette démarche a débuté par la formation de deux personnes responsables de chaque CFTP et l'acquisition de tablettes pour collecter les informations via Kobocollect.

Cependant, de sérieux doutes subsistent quant à la capacité de maintenir ces acquis après l'achèvement du projet, étant donné que la relation entre l'INAFOR et les centres est limitée aux minimums réglementés, d'une part, et, d'autre part, la manque de ressources humaines et financières dans les centres peut conduire à ne pas réaliser dans le futur ces exercices de mesure de la satisfaction des parties prenantes. Il n'existe pas de procédure consolidée, entre les centres et l'INAFOR, concernant comment, quand et qui doit collecter des données sur l'insertion sur le marché du travail ou même sur la satisfaction des parties prenantes.

L'alignement entre l'offre et la demande d'emplois doit venir des CFTP, en tant qu'agent actif du processus. Les centres doivent avoir dans leurs structures des éléments chargés d'identifier la technicité requise par le marché. Pour y parvenir, il faut d'abord s'assurer que les CFTP ont accès aux informations sur le marché, à une connaissance adéquate des tendances et des opportunités, et à une compréhension claire de l'évolution du tissu privé et organisationnel du pays. En d'autres termes, le rôle principal pour assurer l'adéquation doit venir de la CFTP. Cette fonction doit s'appuyer avant tout sur la compréhension du marché et de son évolution. **Les programmes de formation doivent être développés pour répondre aux besoins spécifiques du marché plutôt que d'être élaborés de manière abstraite et générique sans prendre en compte les besoins concrets.** L'interaction entre les CFTP et le secteur des entreprises doit être intentionnelle et permanente, et pour cela il doit y avoir des points de rencontre entre les deux types d'agents.

Le tissu économique est caractérisé par l'informalité et le manque d'organisations représentant efficacement la classe d'affaires. Les différentes chambres et associations ont un faible niveau de représentation effective, et sont donc incapables de fournir des plateformes de mise en relation avec les CFTP, ni même de les orienter par rapport aux besoins réels du marché de l'offre d'emploi.

Le manque d'organisations effectivement représentatives oblige les centres à établir des contacts directs avec les entreprises, sur une base B2B¹⁷, en cherchant à comprendre les besoins de ces entreprises, en développant des partenariats concrets qui permettent la création d'opportunités d'emploi pour les jeunes, ainsi que la participation possible de ces entreprises dans des centres de formation, à travers des ateliers qui permettent un apprentissage plus adapté aux besoins du marché.

Il existe des exemples concrets, ces dernières années, d'opportunités dont les CFTP auraient pu profiter si elles avaient été plus ouvertes au monde des affaires. Les CFTP ne démontrent pas qu'elles disposent des capacités techniques et matérielles pour engager des négociations avec le secteur privé afin d'améliorer l'offre de formation et de profiter des opportunités existantes sur le marché. Un exemple concret est la réhabilitation de la principale structure de stockage de carburant du pays, CLC – Ex-Dicol, qui a forcé l'embauche de main-d'œuvre étrangère en raison du manque de soudeurs certifiés.

¹⁷ Entreprises à entreprises

En raison de l'ampleur des travaux de réhabilitation en cours, une collaboration directe avec l'entreprise susmentionnée serait justifiée, afin de certifier les techniciens guinéens pour réaliser les travaux susmentionnés, contribuant ainsi à renforcer les capacités disponibles sur le marché. Ce domaine technique est fondamental pour un pays côtier ayant un potentiel de pêche, par conséquent le besoin d'une industrie navale pour réparer les bateaux sera un besoin futur. Les CFTP ont besoin d'une plus grande ouverture au secteur privé pour pouvoir profiter de ce type d'opportunités de développement d'affaires. **La survie des centres n'est pas garantie par la capacité de former, mais plutôt par la capacité à répondre aux besoins concrets du marché et du monde des affaires.**

La participation des entreprises à la formation doit être programmée de manière à créer des avantages concrets pour les entreprises et ne peut donc pas être une simple forme de responsabilité sociale, mais plutôt associée à un ensemble concret d'avantages pour l'entreprise. Parmi les différents avantages que l'entreprise peut tirer de la collaboration avec les centres, se distingue la possibilité de reconversion des salariés, tant en termes de compétences techniques qu'humaines.

Tous les centres de formation professionnelle devraient chercher à répercuter sur le gouvernement la possibilité d'incitations fiscales pour les entreprises qui participent aux programmes de stages avec la CFTP. La fourniture de services à l'État, grâce à la collaboration entre la CFTP et le secteur privé, peut être développée comme un élément encourageant la collaboration. Concrètement, les centres peuvent, grâce à des consortium avec des entreprises privées, obtenir la préférence dans l'exécution de travaux pour le l'État.

3.2.5 Question spécifique 5 : Accréditation des centres

Q5 : Dans quelle mesure il est viable d'institutionnaliser la mise en place du bureau d'insertion comme l'un des critères d'accréditation des centres ? (pertinence – durabilité)

En règle générale, les centres, bien qu'ils fonctionnent depuis plusieurs années, n'ont pas réussi à institutionnaliser les relations avec le monde des affaires à travers des instruments de collaboration spécifiques. La relation existante est très informelle et basée sur les besoins spécifiques des parties.

Au fil des années, il n'a pas été possible de formaliser des collaborations basées sur des protocoles concrets entre les centres et les entreprises concernant les stages, la participation à des formations, la collaboration dans la prestation de services, la formation adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise ou encore la fourniture des services de renforcement des capacités des employés actuels de l'entreprise.

Le type de collaboration proposé à travers l'UFE témoigne d'une évolution du CFTP vers l'adaptation aux besoins du marché, ainsi que de la compréhension que la pertinence des centres dépend nécessairement de l'employabilité de ses étudiants. Le taux d'insertion sur le marché du travail doit être considéré comme la véritable mesure de la pertinence des centres. Les UFE sont la matérialisation de ce souci de renforcer la pertinence des centres.

L'institutionnalisation de l'UFE est une initiative qui contribue à renforcer la relation avec le milieu des affaires. Cependant, la création institutionnelle de l'UFE, tout comme une unité organique des centres, ne répond pas, à elle seule, aux enjeux d'insertion sur le marché du travail. L'UFE doit gagner sa propre vie en élaborant des plans d'affaires et des stratégies de développement spécifiques pour cette unité organique afin qu'elle puisse fournir des services pertinents. La création d'un plan d'affaires spécifique à l'UFE est extrêmement importante, car elle permettra aux centres de déterminer un positionnement stratégique sur le marché, d'identifier des sources de revenus spécifiques, des modèles de partenariat et de collaboration avec le marché, d'identifier les parties prenantes, entre autres aspects.

Par conséquent, l'opérationnalisation de ces unités nécessite un niveau plus élevé de compréhension du positionnement organisationnel, ce que le CFTP ne démontre pas à l'heure actuelle, ainsi que de la créativité et du dynamisme dans la relation avec le marché.

Les centres ne sont actuellement pas en mesure de promouvoir ce type d'unités, et leur institutionnalisation comme condition d'accréditation des centres ne peut constituer qu'une exigence qui obligera les différents centres à créer ces unités sur papier, sans toutefois, avoir la capacité de sa dynamisation et de sa gestion durable dans le temps. Compte tenu du niveau d'évolution actuel des centres, l'émergence de l'UFE doit être considérée comme un élément de différenciation pour les centres, comme un réconfort pour les étudiants quant au potentiel du centre à accompagner le processus de recherche d'emploi, ce qui pourrait donc être un argument pour attirer les étudiants.

En termes de création d'UFE, il est nécessaire que l'INAFOR développe des capacités internes en termes d'observation du marché du travail et des besoins actuels et futurs du secteur des entreprises, afin de développer un ensemble de pratiques pouvant soutenir les efforts de création d'UFE. L'institutionnalisation de l'UFE nécessite une collaboration étroite entre trois entités centrales, à savoir l'INAFOR, l'AGEFP et l'Observatoire National d'Emploi et Formation Professionnelle. Ces entités doivent collaborer pour créer des synergies, éviter les duplications et partager les connaissances dans leurs domaines d'action particuliers. Pour que l'INAFOR dispose de données suffisantes pour comprendre le marché et son évolution, elle doit recourir aux deux autres institutions mentionnées, afin de pouvoir développer des programmes et des services d'appui aux centres capables de répondre aux besoins du marché. Parmi les pratiques nécessaires, il est important de souligner la nécessité de développer des modèles d'affaires pour l'UFE et des services de soutien que l'INAFOR elle-même doit fournir aux différents centres qui entendent institutionnaliser ces unités, créant ainsi des synergies dans les processus d'apprentissage et de documentation pour tous les centres.

Le processus d'incubation est relativement nouveau pour les centres de formation. Les structures existantes n'ont pas d'expérience préalable dans ce type de prestations. Le processus d'incubation nécessite la combinaison de compétences techniques en développement d'entreprise (aspects opérationnels de l'entreprise), mais aussi de compétences en gestion et en administration, qui peuvent être en dehors du champ de formation du centre lui-même ou des capacités de ses formateurs. Il est donc nécessaire que les responsables de l'UFE acquièrent des compétences en matière de gestion d'entreprise, de planification stratégique et commerciale, afin de pouvoir accompagner le développement des entreprises de leurs étudiants.

Étant donné qu'il s'agit d'une compétence spécifique que les centres en général ne possèdent pas, il est nécessaire de nouer des partenariats avec des entités du marché qui fournissent déjà ce type de services, pouvant ainsi étendre ces services dans le cadre des centres de formation. Les UFE peuvent développer des partenariats concrets avec les incubateurs existants, favoriser le mentorat auprès de personnalités et d'entreprises de renom, augmentant ainsi les réseaux d'accompagnement technique de leurs étudiants.

La stratégie de promotion du travail indépendant du CENFI et de l'EVB ne respecte pas les préceptes de base de la création d'entreprises viables. Les centres susmentionnés ont choisi de regrouper les étudiants en petits groupes, d'un minimum de 5 membres, afin qu'ils puissent développer une idée d'entreprise et démarrer une activité bénéficiant d'une bourse. Ce type d'approche n'est pas durable, car elle repose sur une base dans laquelle il n'y a aucune autorité sur l'entreprise, les jeunes sont obligés de collaborer sur un pied d'égalité, sans hiérarchie entre eux, ni autorité sur la direction. Par conséquent, ces entreprises sont des initiatives sociales et non des entreprises qui visent à être rentables et avec un objectif social clair, basé sur une mission et une stratégie commerciale visant à créer de la valeur.

3.3 Thèmes transversaux

Q7 : Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré les enjeux liés au genre dans la stratégie de mise en œuvre ?

Le secteur de la formation technique professionnelle est traditionnellement dominé par les hommes, que ce soit en termes de gestion des établissements, de formateurs, ou encore d'étudiants bénéficiaires. Le poids excessif des hommes dans le secteur s'étend à l'équipe RESET elle-même, qui ne compte aucune femme parmi les principaux responsables de l'intervention. L'écrasante majorité des personnes interrogées au cours de la mission étaient des hommes, les femmes étant interrogées uniquement dans le contexte des bénéficiaires de l'action (associations de femmes bénéficiaires de l'intervention).

De la liste des personnes de référence mises à disposition par le projet, on peut conclure que la grande majorité sont des hommes, ce qui indique que dans la gestion quotidienne du projet et dans les interactions avec des tiers, les femmes ont joué un rôle mineur.

Cependant, l'intervention a démontré le souci d'assurer la participation des femmes aux activités menées dans le contexte communautaire. L'intervention a soutenu un ensemble d'activités généralement destinées aux femmes, telles que la transformation des produits agricoles, l'horticulture, le fumage du poisson, entre autres activités. Les actions d'intervention ont été réduites pour promouvoir la participation des femmes à des actions auxquelles les femmes ont généralement moins accès, comme la formation technique en électricité, plomberie, construction civile ou encore la création d'entreprises dans des domaines d'activité non traditionnels de l'économie féminine. Cependant, il est important de souligner, bien qu'exceptionnellement et donc pas de manière systématique, que le projet a accordé des bourses à 30 filles du CENFI, dans des domaines traditionnellement masculins. Sur les 30 boursiers, seuls 3 ont abandonné. RESET a également mis à disposition 30 subventions pour l'EAO, l'EVB et le CIFAP-Bula). Enfin, sur les 50 parrainages promus par le GRDR/IRMEC, seules 10 femmes ont été sélectionnées comme lauréates. Concernant les 50 porteurs d'idées d'entreprise, 62% sont des femmes, toutes les entreprises sont dans des secteurs d'activités traditionnellement exercés par les femmes.

Les difficultés rencontrées par l'intervention en termes de questions de genre sont similaires aux problèmes auxquels sont confrontées la plupart des interventions de développement, à savoir le rôle subalterne traditionnellement attribué aux femmes. Les réponses à ce problème étaient également traditionnelles, (quotas de participation et soutien aux activités génératrices de revenus traditionnellement exercées par les femmes) c'est-à-dire qu'il n'existe aucune pratique d'intervention qui puisse être considérée comme innovante dans la promotion des questions de genre.

Les deux associations de femmes contactées lors de la mission d'évaluation avaient des hommes comme principaux administrateurs, à savoir l'Associação de Mulheres Vendedoras de Caio et la Coopérative Mers Bojan de Quinhamel. Il est courant dans la communauté de trouver des hommes dirigeant des initiatives féminines en raison du faible niveau d'alphabétisation des femmes. Cette pratique continue d'être l'option « naturelle », plutôt que d'autonomiser les jeunes femmes et d'encourager les jeunes femmes instruites à participer plus activement à la gestion des associations. L'aspect culturel peut favoriser l'option du recours aux hommes, car les jeunes femmes ne sont pas acceptées par les femmes adultes pour ce type de rôle. De l'avis du consultant, l'intervention aurait pu favoriser la formation et l'autonomisation des jeunes filles pour qu'elles participent progressivement à la gestion de ces associations, comme moyen de créer un changement dans le processus d'émancipation des femmes et également de marquer un changement culturel qui permet aux femmes d'élargir et de renforcer leur libre participation à la société, sans devoir recourir aux hommes pour gérer les initiatives des femmes.

4 Conclusions

1. **Gouvernance** : Les activités menées en termes de renforcement de la gouvernance des centres se sont appuyées sur l'élaboration d'instruments d'administration (par exemple manuel de procédures) et quelques formations pour les enseignants et les managers et non sur un changement de positionnement institutionnel pour créer des entités véritablement autonomes et durables. Le court délai de mise en œuvre n'a pas permis de finaliser et de consolider les actions. En raison de l'inachèvement des activités liées à l'amélioration des procédures, il est juste de dire qu'au stade actuel, les centres ne démontrent pas encore de changements évidents dans les pratiques de gestion quotidiennes ;
2. **Qualité** : Il n'y a pas eu de changements substantiels en termes de programmes de formation des centres, même si le volet pédagogique et les compétences humaines ont été améliorés grâce aux formations réalisées par RESET. Les formations CFTP restent des formations à contenus basiques, dans chacun des domaines respectifs, sans créer de compétences distinctives par rapport aux savoir-faire déjà existants sur le marché. La formation dispensée aux formateurs des centres a été couronnée de succès mais n'a pas été suffisante pour accroître la capacité de ces professionnels en termes des compétences techniques spécifiques que chaque professionnel enseigne. Les centres de formation démontrent des faiblesses en termes de formateurs, tant sur le plan des compétences techniques que sur le plan pédagogique. Les différents centres de formation ne disposent pas de programme de requalification, de mise à jour et de renforcement des compétences de leurs formateurs. Donc la limitation de la formation proposées par les CFTP résulte de l'insuffisance des formateurs, des programmes mis en place et du manque de moyens techniques et financiers pour réaliser des formations à contenu à valeur ajoutée.
3. **Capacité opérationnelle et mécanismes pratiques de régulation de l'INAFOR** : L'INAFOR ne fait pas preuve d'initiative dans la recherche et l'expérimentation de programmes visant à mieux adapter les CFTP au marché, aux besoins de développement et à l'évolution technologique. Le processus d'approbation des nouveaux programmes de formation semble suivre des critères plus procéduraux et formels (demande, formulaires, etc.). L'analyse et l'approbation des contenus de formation semblent manquer de cadre technique en raison du manque de professionnels spécialisés dans la création de programmes de formation. Le manque de moyens techniques de travail rend impossible la mise en œuvre de systèmes efficaces d'inspection et de contrôle des CFTP. L'INAFOR n'est pas en mesure d'assurer l'harmonisation des programmes de formation. Les pouvoirs de contrôle, de répression et de sanctions sont en pratique très limités.
4. **Entrée sur le marché local et la création d'emplois indépendants**: La création d'incubateurs et d'unités d'insertion constitue une avancée très importante dans l'insertion sur le marché du travail local ; un changement de paradigme a été introduit par RESET, dans lequel les CFTP ont commencé à faire des efforts pour faciliter l'entrée sur le marché du travail. Toutefois, les limites du marché des offres d'emploi sont évidentes. La fragilité du secteur privé, notamment à l'intérieur du pays, constitue un défi important pour l'intégration des jeunes sur le marché du travail local. Le taux de conversion des stages en emploi reste encore très faible. Les diplômés n'arrivent pas sur le marché avec des compétences distinctives par rapport à la main d'œuvre existante. Les CFTP sont très peu à l'écoute du marché qu'elles cherchent à satisfaire. Les CFTP ne semblent pas anticiper les besoins futurs du marché (téléphones portables, appareils électroménagers, voitures à forte automatisation, finitions de construction, etc.)
5. **Lien avec le secteur privé et institutionnalisation de l'UFE**: Les centres, bien qu'ils fonctionnent depuis plusieurs années, n'ont pas réussi à institutionnaliser les relations avec le monde des affaires à travers des instruments de collaboration spécifiques.

Au fil des années, il n'a pas été possible de formaliser des collaborations basées sur des protocoles concrets entre les centres et les entreprises concernant les stages, la participation à des formations, la collaboration dans la prestation de services, la formation adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise ou encore la fourniture des services de renforcement des capacités des employés actuels de l'entreprise. Les CFTP n'encouragent généralement pas les espaces de collaboration avec le secteur privé pendant la phase d'enseignement, en effet le contact avec le secteur privé est généralement pour obtenir des stages. Le type de collaboration proposé à travers l'UFE témoigne d'une évolution du CFTP vers l'adaptation aux besoins du marché, ainsi que de la compréhension que la pertinence des centres dépend nécessairement de l'employabilité de ses étudiants. Les CFTP, à l'exception d'EVB et EAO, ont choisi de confier la gestion de l'UFE à des formateurs, qui ne démontrent pas avoir le profil et la disponibilité pour gérer ces structures.

6. **Continuité et durabilité des bénéfices générés:** L'intervention a connu, dans la plupart des activités, des retards importants dans la mise en œuvre, ce qui signifie que de nombreuses actions sont encore en phase de mise en œuvre ou ont été récemment mises en œuvre, ne permettant pas de mesurer leur qualité et leur durabilité. Malgré le changement de mentalité vers la création de CFTP plus performants, avec des systèmes de soutien à la gouvernance en place, il apparaît que l'évolution des centres a été très limitée par rapport au diagnostic initial et aux objectifs du projet.
7. **Thèmes transversaux :** Les hommes continuent d'occuper des postes importants dans les organisations communautaires de femmes, prétendument parce que les femmes ne disposent pas toujours des compétences nécessaires en termes d'administration et de gestion des initiatives communautaires. Cependant, les jeunes filles ont déjà un meilleur accès à l'éducation, atteignant des niveaux d'éducation suffisants pour aider les femmes adultes à gérer leurs organisations.

5 Recommandations

#	Conclusion	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau ¹⁸	Priorité ¹⁹	S/O*
1	Les activités menées en termes de renforcement de la gouvernance des centres se sont appuyées sur l'élaboration d'instruments d'administration (par exemple manuel de procédures) et quelques formations pour les enseignants et les managers et non sur un changement de positionnement institutionnel pour créer des entités véritablement autonomes et durables (Conclusion 1)	Gouvernance Préparation de plans stratégiques pour chaque CFTP, orientés vers un positionnement ouvert sur le marché, recherchant des collaborations avec des entreprises pour fournir des services sous un format école-entreprise. Grâce à ce nouveau positionnement, les CFTP pourront fonctionner comme des école-entreprise, augmentant leur autonomie financière tout en renforçant la connexion avec le marché.	Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet: CENFI, CIFAP, EVB, EAO Les ONGs Partenaires	1	Moyen terme	Opérationnelle
2	Le court délai de mise en œuvre n'a pas permis de finaliser et de consolider les actions. En raison de l'inachèvement des activités liées à l'amélioration des procédures, il est juste de dire qu'au stade actuel, les centres ne démontrent pas encore de changements évidents dans les pratiques de gestion quotidiennes. (Conclusion 1)	Gouvernance Achèvement des manuels de procédures et réalisation des actions nécessaires à leur mise en œuvre, y compris des sessions internes d'induction par les différents services du CFTP. Les manuels doivent être approuvés par les organes internes compétents de chaque centre pour pouvoir être mis en œuvre. Dans le	Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet: CENFI, CIFAP, EVB, EAO Les ONGs Partenaires	1	Court terme	Opérationnelle

¹⁸ Niveau 1 : sous contrôle de l'intervention ; Niveau 2 : sous contrôle du Pays de l'intervention ; Niveau3 : sous contrôle Enabel corporate ; Niveau4 : sous contrôle bailleur/politique

¹⁹ S/O : Recommandation Stratégique/Recommandation Opérationnelle

#	Conclusion	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau ¹⁸	Priorité ¹⁹	S/O*
		processus de mise en œuvre, des séances de travail doivent être organisées avec chaque service/direction du centre.				
3	Les formations CFTP restent des formations à contenus basiques, dans chacun des domaines respectifs, sans créer de compétences distinctives par rapport aux savoir-faire déjà existants sur le marché. (Conclusion 2)	Qualité Institutionnaliser certains ateliers dans les programmes de formation, en partenariat avec des entreprises dans leurs locaux, afin que les étudiants aient accès à des compétences techniques plus avancées ²⁰ .	INAFOR et Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet : CENFI, CIFAP, EVB, EAO	1	Court terme	Opérationnelle
4	La formation dispensée aux formateurs des centres n'a pas été suffisante pour accroître la capacité de ces professionnels en termes de compétences techniques spécifiques que chaque professionnel enseigne. (Conclusion 2)	Qualité Développer un programme de requalification, de mise à jour et de renforcement des compétences des formateurs de chaque CFTP. Ce programme de formation continue doit être conçu en fonction des évolutions du marché et pour le marché. Les formateurs doivent acquérir ces compétences, créer des contenus pédagogiques et des outils d'accompagnement à l'apprentissage	INAFOR et Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet : CENFI, CIFAP, EVB, EAO	1	Moyen terme	Opérationnelle

²⁰ L'INAFOR peut institutionnaliser cette recommandation en l'intégrant dans l'approbation des programmes de formation, en demandant simplement aux centres de formation d'inclure des ateliers à réaliser en entreprise. De leur côté, les centres de formation peuvent, comme pour les stages, entrer en contact avec des entreprises pour organiser ces ateliers. Cette initiative n'entraîne pas de coûts importants pour les centres.

#	Conclusion	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau ¹⁸	Priorité ¹⁹	S/O*
		puis transmettre ces compétences aux étudiants.				
5	L'INAFOR ne fait pas preuve d'initiative dans la recherche et l'expérimentation de programmes visant à mieux adapter les CFTP au marché, aux besoins de développement et à l'évolution technologique. (Conclusion 3)	<p>Capacité opérationnelle et mécanismes pratiques de régulation de l'INAFOR</p> <p>Création d'un groupe de travail (INAFOR et secteur privé) pour améliorer et aligner les programmes de formation sur les besoins du marché.</p>	INAFOR et acteurs du secteur privé et ministères sectoriels	1	Court terme	Opérationnelle
		<p>Préparation d'une liste des investissements majeurs et des infrastructures en cours, identifiant les opportunités et les besoins concrets de développement de nouvelles compétences dans les secteurs respectifs (aéroport, routes, ponts, usines, électricité, etc.) pour lesquels l'INAFOR devrait proposer des ajustements de programme ou développer de nouveaux programmes en collaboration avec CFTP.</p>	INAFOR et acteurs du secteur privé et ministères sectoriels	1	Court terme	Opérationnelle
6	La création d'incubateurs et d'unités d'insertion constitue une avancée très importante dans l'insertion sur le marché du travail local (Conclusion 4)	<p>Entrée sur le marché local et la création d'emplois indépendants</p> <p>Création d'une alliance entre centres de formation et unités d'incubation privées déjà présentes sur le marché,</p>	Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet : CENFI, CIFAP, EVB,	1	Moyen terme	Stratégique

#	Conclusion	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau ¹⁸	Priorité ¹⁹	S/O*
		pour monter des projets visant à soutenir la création d'entreprise pour les jeunes diplômés et présenter l'initiative aux bailleurs de fonds. Dans un premier temps, il faut créer un groupe de travail pour analyser en détail les possibilités et les intérêts mutuels. Un projet doit ensuite être préparé et présenté aux partenaires au développement.	EAO unités d'incubation privées			
7	Le type de collaboration proposé à travers l'UFE témoigne d'une évolution du CFTP vers l'adaptation aux besoins du marché, ainsi que de la compréhension que la pertinence des centres dépend nécessairement de l'employabilité de ses étudiants. (Conclusion 5)	Lien avec le secteur privé et institutionnalisation de l'UFE Élaboration des plans d'affaires et des stratégies de développement spécifiques pour chaque UFE afin qu'elles puissent fournir des services pertinents. Le plan d'affaires doit déterminer un positionnement stratégique sur le marché, identifier des sources de revenus spécifiques, des modèles de partenariat et de collaboration avec le marché et d'identifier les parties prenantes.	Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet : CENFI, CIFAP, EVB, EAO	1	Moyen terme	Stratégique
8	La création institutionnelle de l'UFE, tout comme une unité organique des centres, ne répond pas, à elle seule, aux enjeux d'insertion sur le marché du travail. L'UFE doit gagner sa	Lien avec le secteur privé et institutionnalisation de l'UFE Développer une boîte à outils d'institutionnalisation de l'UFE afin	INAFOR	1	Court terme	Opérationnelle

#	Conclusion	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau ¹⁸	Priorité ¹⁹	S/O*
	propre vie afin qu'elle puisse fournir des services pertinents. (Conclusion 5)	que l'INAFOR puisse la fournir aux centres en processus d'accréditation, ou aux centres qui ne sont pas bénéficiaires de l'intervention, pour guider le processus de création de ces unités si les centres le souhaitent. <u>Contenu de la boîte à outils</u> : modèle de plan d'affaires UFE, ensemble d'instruments de gestion (manuels de procédures et règlements), fiches de poste des responsables, plan de stage ²¹ , fiche de satisfaction, entre autres.				
9	L'intervention a connu, dans la plupart des activités, des retards importants dans la mise en œuvre, ce qui signifie que de nombreuses actions sont encore en phase de mise en œuvre ou ont été récemment mises en œuvre, ne permettant pas de mesurer leur qualité et leur durabilité. (Conclusion 6)	Continuité et la durabilité des bénéfices générés Pour consolider les acquis de l'intervention, l'UE, en tant que financier, doit établir une période de chevauchement entre RESET et l'intervention future afin qu'une transition complète puisse s'opérer entre les deux équipes.	DUE	4	Court terme	Opérationnelle
10	Malgré l'existence de groupes de travail informels, le secteur manque d'une plateforme ou d'une institution formelle pour représenter les centres	Continuité et la durabilité des bénéfices générés	Les 4 centres de formations bénéficiaires des actions du projet :	1	Moyen terme	Stratégique

²¹ L'élaboration d'un plan de stage concret, avec des objectifs d'apprentissage, une définition des responsabilités entre les parties et une formalisation par un contrat, permet de créer les bases d'une relation claire et mutuellement bénéfique avec le secteur privé

#	Conclusion	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau ¹⁸	Priorité ¹⁹	S/O*
	de formation professionnelle afin qu'ils puissent avoir une plus grande voix auprès des autorités officielles dans la direction et le pilotage du secteur. (Conclusion 6)	Création d'une plateforme formelle (groupe de travail ou association) qui regroupe les CFTP existantes dans le pays afin qu'elles puissent avoir la capacité de négocier avec le gouvernement et les partenaires et créer des synergies dans le fonctionnement du secteur. Ce groupe de travail doit être ouvert à toutes les CFTP opérant dans le pays. Il doit disposer d'un plan d'activités avec un ensemble d'actions claires et prioritaires pour le développement du secteur (approbation de la politique sectorielle et du CNQ, financement du secteur, régulation, etc.). Ce groupe devrait également créer les conditions pour l'émergence d'un centre de ressources accessible à toutes les CFTP et qui devrait être alimenté par la contribution volontaire des membres en documents et outils.	CENFI, CIFAP, EVB, EAO Et une vingtaine d'autres centres en activité			
11	Les hommes continuent d'occuper des postes importants dans les organisations communautaires de femmes, prétendument parce que les	Thèmes transversaux L'intervention doit favoriser la formation et l'autonomisation des jeunes filles ²² pour qu'elles participent	Les ONGs Partenaires Enabel (équipe projet)	1	Moyen terme	Opérationnelle

²² Par exemple, la formation qui a été donnée pour améliorer la capacité de gestion des organismes communautaires devrait cibler un groupe de filles. Créer des programmes de formation spécifiques pour que les jeunes filles puissent exercer ces rôles

#	Conclusion	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau ¹⁸	Priorité ¹⁹	S/O*
	<p>femmes ne disposent pas toujours des compétences nécessaires en termes d'administration et de gestion des initiatives communautaires. Cependant, les jeunes filles ont déjà un meilleur accès à l'éducation, atteignant des niveaux d'éducation suffisants pour aider les femmes adultes à gérer leurs organisations. (Conclusion 7)</p>	<p>progressivement à la gestion de ces associations des femmes, comme moyen de créer un changement dans le processus d'émancipation des femmes et également de marquer un changement culturel qui permet aux femmes d'élargir et de renforcer leur libre participation à la société, sans devoir recourir aux hommes pour gérer les initiatives des femmes.</p> <p>Il devrait y avoir une équipe genre, composée d'un représentant de chaque centre et d'un responsable genre au niveau du projet. Cette équipe peut développer des stratégies et des approches alignées sur les réalités locales.</p>				

6 Leçons apprises

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

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

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

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

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

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

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

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

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