



# Évaluation ex-post 2010 – Rapport de synthèse

Promotion de la Formation Professionnelle, Burkina Faso

Publié par :  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Bureau évaluation  
Postfach 5180  
65726 Eschborn  
T +49 61 96 79-1408  
F +49 61 96 79-801408  
E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)

Élaboré au nom de :  
Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement

Internet :  
[www.giz.de](http://www.giz.de)

Établi par :  
Arge Health Focus GmbH et fhochx GmbH  
Dr. Thomas Jenisch  
Avec la participation de Abdoulaye Ouedraogo

Ce rapport d'expertise a été élaboré par des consultants externes indépendants.  
Il reflète exclusivement leur opinion et leur évaluation.

Oldenburg, le 19.01.2011

## Tableau synoptique

### La mission d'évaluation

Période d'évaluation	De juin à décembre / 2010
Institut/bureau de conseil évaluateur	Health Focus GmbH (Potsdam) et fhochX GmbH (Berlin)
Équipe d'évaluation	Dr. Thomas O. Jenisch et Abdoulaye Ouedraogo

### L'action de développement

Intitulé selon l'offre	Projet Promotion de la Formation Professionnelle au Burkina Faso
Numéro	1995.2213.7 / 2001.2005.5
Durée totale	Phase 1: 01. Août 1998 à 31. Juillet 2001 Phase 2: 01. Août 2001 à Janvier 2005
Coûts totaux	5 384 000 EUR (incl. contribution du DED et 253 000 EUR contribution du partenaire national)  Phase 1: 2 909 000 EUR; Phase 2: 1 767 000 EUR
Objectif global selon l'offre, lors d'actions de développement en cours aussi l'objectif de la phase actuelle	Introduire une formation de type dual adaptée au marché de l'emploi pour les artisans du Burkina Faso.
Organisme de tutelle	Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Sécurité Sociale (METSS)
Organisations d'exécution	Office National pour la Promotion de l'Emploi (ONPE), à Bobo-Dioulasso, Ouagadougou et Fada N'Gourma
Autres organisations et donateurs impliqués	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)

Groupes cibles	Apprentis (hommes et femmes), ouvriers qualifiés et maitres de formation
----------------	--

### L'évaluation

Évaluation globale <i>En une échelle de 1 (très bon résultat dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action est inutile et/ou la situation s'est plutôt dégradée)</i>	4
Évaluation des différents critères	Pertinence: 4; Efficacité: 4; Impact: 4; Efficience: 4; Durabilité: 4

Une formation professionnelle de qualité et un recyclage permanent de la main d'œuvre constituent des facteurs clés pour un système économique durable et des éléments fondamentaux pour une bonne coopération avec les partenaires. (cf. concepts sectoriels du BMZ de 1992 et 2005). Pour ces raisons, les gouvernements de la République fédérale d'Allemagne et du Burkina Faso ont décidés en 1998 de mettre en œuvre le projet « Promotion de la Formation Professionnelle (PFP) » par le biais des services techniques de la coopération allemande: la GTZ et en partenariat avec le ministère de l'emploi, du travail et de la Sécurité Sociale (METSS) à travers les agence de l'ONPE (Office National pour la Promotion de l'Emploi). Dans la deuxième phase de réalisation, à partir de 2001, les capacités du projet ont été renforcées par une coopération institutionnalisée avec le service allemand de développement (DED). En 2001, il a été également décidé dans le cadre des négociations bilatérales intergouvernementales de mettre fin à la coopération allemande dans le secteur de la formation en raison des changements intervenus dans les axes prioritaires de coopération. L'arrêt du projet PFP en janvier 2005, après une durée de validité réduite de six ans et demi consacrait également la fin de la coopération allemande au développement dans le secteur de la formation professionnelle au Burkina Faso.

L'objectif global du projet qui avait été défini selon la méthode ZOPP (Planification orientée sur les objectifs) et qui mettait d'ailleurs l'accent sur des performances précises, consistait à « introduire une formation de type dual adaptée au marché de l'emploi pour les artisans ». Le concept de base du projet PFP était de contribuer au développement et à l'amélioration du secteur de la Formation Professionnelle au Burkina Faso en créant un cadre juridique et conceptuel adéquat d'une part, et d'autre part, en expérimentant le système de formation de type dual orienté au marché de l'emploi qui devrait être vulgarisé plus tard. La Formation Professionnelle d'antan était estimée très complexe, théorique et non orientée vers les besoins réelles de l'économie. Le secteur d'intervention initial était théoriquement le secteur formel et non le secteur informel où le projet a été actif, compte tenu de la grande capacité d'absorption de main d'œuvre et de l'apport économique important de ce secteur au Burkina Faso.

#### Période de l'évaluation et méthodes d'enquête :

L'évaluation ex-post du projet « Promotion de la Formation Professionnelle - PFP » a été réalisée en Octobre/Novembre 2010. Elle a été commanditée par la GTZ et le DED et conduite par une équipe de deux experts (Dr. Th. Jenisch et A. Ouedraogo).

Les méthodes d'enquête utilisées englobent principalement des entretiens et discussions à base de questionnaires semi-structurés avec les acteurs actuels et d'antan, à savoir les représentants des ministères impliqués dans la formation, les formateurs, les représentants

d'agences d'exécution bilatérales et multilatérales intervenant dans le secteur de la Formation Professionnelle et des représentants des groupes cibles (artisans et apprentis) dans les trois sites d'intervention (Ouagadougou, Bobo-Dioulasso et Fada N'Gourma).

#### Pertinence du projet:

L'identification du problème central, la conception et la planification sont basées sur des résultats de recherche et des conférences qui légitiment effectivement l'élaboration participative du projet. A travers son caractère systémique national et sa composante opérative locale, l'approche du projet s'oriente davantage à l'approche multidimensionnelle standard (cf. PFP/GTZ 1999, 2000 et 2000b) et correspond aux normes générales de la formation professionnelle au sein de la coopération au développement aussi bien au niveau national (BMZ 1992) qu'international. Cependant, certains aspects ont été substantiellement négligés ou surestimés dans l'approche du projet, à savoir, le contexte traditionnel de la formation professionnelle au Burkina Faso, les capacités des acteurs (centres de formation et entreprises), les mécanismes de prise de décision et la répartition des responsabilités au niveau ministériel. L'inadéquation du concept a conduit à une faible ampleur, dans la mesure où les objectifs du projet et les besoins des groupes cibles s'accordaient difficilement. Par conséquent, l'équipe a conclu que **les résultats sont insatisfaisants et a accordé la note 4.**

#### Efficacité:

En ce qui concerne l'analyse globale des indicateurs orientés sur l'impact et l'examen des effets directs attendus sur les acteurs et parties prenantes, les résultats du projet ne sont pas ou n'ont été que partiellement atteints. Ainsi, par exemple, le conseil national pour la formation Professionnelle qui devrait assurer la diversité et la pluralité des opinions concernant la Formation Professionnelle, n'a pas été mis en place et exploité comme prévu. Par conséquent, l'un des piliers du projet, à savoir la réforme consensuelle du système de formation professionnelle au Burkina Faso est à considérer comme un échec. Des succès partiels qui ont été obtenus dans le domaine des conditions juridiques générales, ne pouvaient pas compenser le déficit. Par ailleurs, les formateurs et propriétaires d'entreprises interviewés qui ont participé au projet et qui sont sensés poursuivre l'action de formation de type dual ne le font plus. Les aspects positifs dégagés au cours de l'enquête, relatifs à la qualité de la formation et aux avantages qui en découlent pour les entreprises ne conduisent cependant pas automatiquement à l'acceptation du modèle de formation de type dual allemand proposé par le projet PFP dans le contexte burkinabè. Il faut souligner également que le nombre d'apprentis à former est resté clairement en deçà des espérances (300 au lieu d'au moins 750); cela s'applique aussi aux estimations d'apprentis féminins à former en

rapport au taux réellement atteint (9% au lieu de 20%). Au total, 10 des 12 indicateurs au niveau des objectifs (global et intermédiaires) et au niveau des résultats (Outcome) sont classés comme non atteints ou partiellement réalisés. Seulement deux des indicateurs ont été retenus comme étant largement atteints. L'équipe d'évaluation a conclu en conséquence, que **les résultats ne sont pas satisfaisant et a attribué la note 4 à l'indicateur d'efficacité.**

#### Impact :

Concernant la génération d'impacts et les thèmes transversaux, le projet PFP n'a pas fourni de résultats significatifs. En tenant compte du faible nombre des diplômés du projet PFP, du niveau de leurs revenus qui n'est pas supérieur aux employés sans formation de type dual et de la situation non améliorée des revenus dans les entreprises artisanales, l'étude révèle qu'aucune contribution significative au recul de la pauvreté ne pouvait être distinguée. La qualification technique des apprentis a conduit certes à une amélioration de la qualité de l'offre de services et des produits des entreprises artisanales mais pas à une amélioration des conditions de vie. La survivance de comportements traditionnels empêche jusqu'à présent de percevoir l'amélioration souhaitée de l'image du métier de l'artisanat. Aussi, en ce qui concerne la question du genre, la proportion de femmes apprenties est restée en deca de la moitié des estimations (seulement 9%).

C'est une projection économique ambiguë que de considérer que la création d'activités rémunératrices dans le secteur informel par les diplômés permettrait d'augmenter leurs revenus. Même si elle constitue un espoir pour les jeunes, cette politique ne contribue qu'à agrandir démesurément ce secteur, car, ceux qui s'aventurent dans ce domaine préfèrent aussi rester dans l'informel et ne sont pas prêts à faire enregistrer leurs activités. Au vu de ce qui précède, la mission juge **les résultats insatisfaisant et attribue la note 4 à cet indicateur.**

#### Efficiences :

Les attitudes sceptiques adoptées par le ministère et les autres acteurs bilatéraux et multilatéraux vis-à-vis du projet ont contribué à son isolement dans sa première phase de réalisation et cela s'est répercuté négativement sur une potentielle synergie d'effet et de partage d'expériences. Ce n'est que dans sa deuxième phase que le projet PFP a renforcé sa participation au cadre de concertation des bailleurs de fonds. L'ouverture du projet s'est aussi améliorée dans la deuxième phase à travers une coopération plus renforcée avec les deux ministères clés (augmentation du nombre de représentants des ministères dans le projet) et également à travers l'institutionnalisation de la coopération informelle déjà existante avec le DED. Toutefois, la longue expérience du DED ne pouvait qu'être utilisée

seulement de façon limitée. Jusqu'à l'arrêt des activités du projet, seulement 533 artisans ont subi une formation de courte durée et environ 300 apprentis (au lieu d'au moins 750) ont été formés. De ce fait, il est à considérer que les ressources ont été restrictivement injectées par rapport aux résultats et effets escomptés. Par conséquent, l'évaluation conclue que **les résultats à ce niveau son également insatisfaisants et donne la note 4.**

#### Durabilité:

Les mesures durables mises en œuvre dans le cadre du projet ont été malheureusement interrompues après l'arrêt de celui-ci. À ce titre, on peut citer l'abandon du monitoring et des activités de suivi et d'accompagnement des apprentis, l'arrêt des activités menées par les CRC locaux pour coordonner le partenariat entre les centres de formation et les entreprises artisanales engagées. Plus pendable encore est de constater que les chefs d'ateliers et maitres-formateurs qui étaient impliqués dans la formation et même les jeunes formés qui se sont installés à leur propre compte ne forment plus selon le système de Formation Professionnelle de type dual. Les appréciations positives des apprentis sur la qualité de la formation suivie constituent une contradiction qui doit être appréhendé de façon contextuelle. Parmi les aspects durables pouvant être positivement admis en tant que tel, on peut citer la création du Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA) qui a pu soutenir financièrement près de 10 000 formations depuis sa création en 2006.

#### **L'indicateur de durabilité a été sanctionné par la note 4 (Résultats insuffisants)**

#### Appréciation globale :

L'arrêt précoce du projet, les dysfonctionnements dans sa gestion à travers les deux différents bureaux de consultation et l'intégration tardive du PFP dans le processus de coordination avec les autres acteurs du secteur ont pesé négativement sur l'atteinte de l'objectif global. Le mépris d'un certain nombre de facteurs liés au contexte, en l'occurrence, les modes de comportement traditionnel a été une insuffisance significative dans la logique d'intervention du projet. C'est pourquoi on constate une absence d'amélioration de la situation d'emploi et de revenus des diplômés, et plus, leur statut d'apprenti inchangé. Ces difficultés résultent, par ailleurs du fait que certains diplômés n'ont pas reçu depuis lors, leurs attestations de fin de formation.

Concernant le volet renforcement des capacités du système, l'étude n'a révélé aucune stratégie cohérente de suivi-conseil et aucun processus solide de consultations interministérielles. Le projet n'a pas été en mesure de surmonter les obstacles liés à l'opacité des responsabilités pour atteindre un degré plus élevé d'appropriation et d'ancrage. En outre, l'équipement faible de certains centres de formation, la fin précoce des contrats de certains experts du DED et le retrait pur et simple du matériel du projet (véhicules,



ordinateurs) de certains centres après sa fermeture par le ministère ont conduit à un arrêt rapide des activités initiées par le projet PFP.

Les progrès actuels constatés au niveau institutionnel et juridique (élaboration d'une stratégie sectorielle et amélioration du cadre juridique) ne peuvent être directement attribués au projet. De ce fait, l'évaluation globale reste insatisfaisante et par conséquent, la mission octroie **la note 4 comme note d'appréciation globale du projet.**

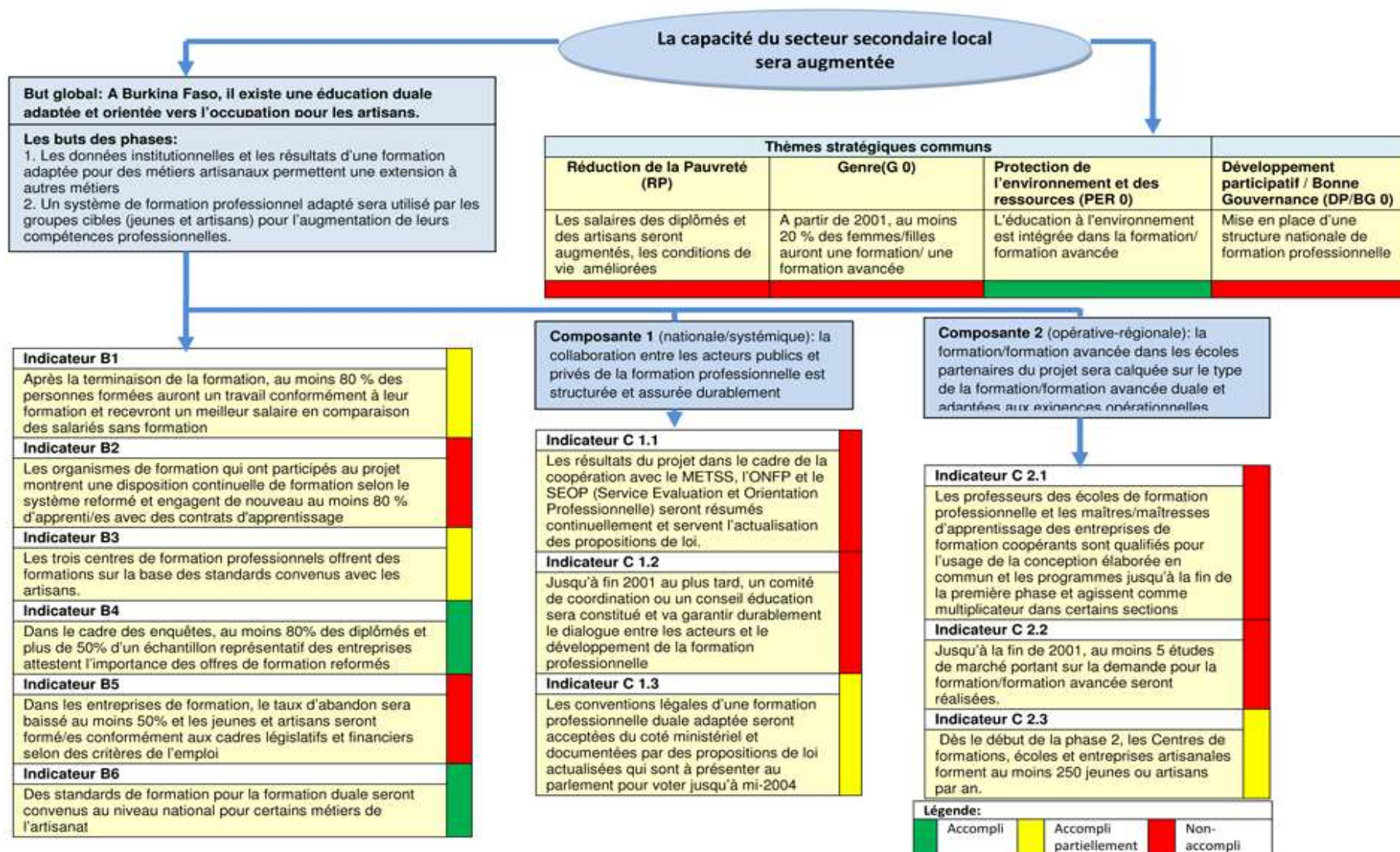
#### Recommandations à la Coopération Allemande au Développement :

L'organisation de la formation dans le secteur non-formel devrait se baser, d'une part sur un enseignement modulaire dans la langue locale d'une durée maximale d'un à deux ans, avec un appui en français. Pour ce faire, la condition sine qua non consiste à engager des formateurs spécialisés et attestés dans les différents domaines de formations, et si besoin était, de recruter et de former spécialement pour cette tâche. La durée prévue ne doit pas être inférieure à dix ans. D'autre part, il faudrait toujours retenir que la formation dans le secteur non-formel et informel a pour but de couvrir les besoins en main d'œuvre qualifiée du secteur économique moderne. Par conséquent, il serait nécessaire de coopérer avec les grandes entreprises et d'orienter aussi la formation vers les professions modernes (ex : Mécatronique, Electronique, Energies renouvelables, les TIC, etc.). Pour cela, une analyse approfondie du milieu devrait permettre d'établir un parallèle avec la formation initiale. Une identification des volets sur la formation au sein même des projets de la coopération allemande et ceux des autres donateurs devrait permettre d'examiner les effets synergiques et de dégager une politique plus claire et plus cohérente de développement de ce sous-secteur de formation. Pour ce qui concerne la gestion financière, il serait très important de définir une politique claire et transparente de répartition et de gestion des ressources impliquant tout le monde. Il en est de même pour la délégation des responsabilités qui devrait connaître plus d'implication des organisations professionnelles dont les structures devraient être davantage soutenues. Pour ce qui concerne les apprentis, il serait utile de mettre en place un mécanisme permettant de les accompagner à leur sortie et de financer leur installation à travers de microcrédits dont la gestion impliquerait les organisations professionnelles. Il est important d'insister sur la nécessité d'inclure des études du marché qui doivent être intégrées comme mesures préparatoires dans la phase pilote de tous les projets similaires.

Une éventuelle réorientation du projet exige une plus grande flexibilité et une plus forte orientation du processus vers des actions coordonnées par les agences et cabinets de suivi et de gestion commanditées par les donateurs.

Pour la structure abritant le projet / les agences d'exécution :

La création d'un ministère entier pour la formation technique et professionnelle à l'image de certains pays africains (Benin, Mali) permettrait, d'une part, d'obtenir un environnement favorable à la mise en place d'une structure moins cloisonnée et d'autre part, de regrouper les fonds, de réduire les frais de transaction, d'atteindre un usage plus efficient des financements et d'harmoniser les interventions. Le financement de la FAFPA doit être, par conséquent, étoffé par la contribution directe de la Taxe Patronale pour l'Apprentissage. Une révision du document de stratégie de lutte contre la pauvreté est recommandée pour la prise en compte impérieuse du potentiel économique et d'emploi du secteur informel. En outre, la mise en place de passerelles entre le secteur informel et le secteur formel à travers les dispositions transversales au niveau du système d'examen et de certification est d'une importante nécessité.



KNOWING WHAT WORKS  
KNOWING WHAT WORKS  
KNOWING WHAT WORKS  
KNOWING WHAT WORKS  
KNOWING WHAT WORKS  
KNOWING WHAT WORKS  
KNOWING WHAT WORKS  
KNOWING WHAT WORKS  
KNOWING WHAT WORKS  
KNOWING WHAT WORKS

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn/Germany  
T +49 61 96 79-1408  
F +49 61 96 79-801408  
E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)