

Overview

Annexes metarapport final evaluation VIA Don Bosco programme 2017-2021

- ANNEX 1 Documents consulted
- ANNEX 2 Documents and instruments produced
- ANNEX 3 Persons interviewed
- ANNEX 4 National evaluation reports of the case countries (Tanzania, Benin, Madagascar, Bolivia, El Salvador, Haiti)
- ANNEX 5 Reports with main results of the VIA Don Bosco 2017-2021 programme in the non-case countries (Peru, Ecuador, Mali, RD Congo, Cameroon)

ANNEX 1 Documents consulted

- Approved partner budget for the 2017-2021 DGD programme of VIA Don Bosco, 2017.
- Evaluatie van de instrumenten van VIA Don Bosco, Ace Europe, 2017.
- Dashboard Empowerment VIA Don Bosco, from 11 partner countries, VIA Don Bosco, 2017-2020.
- DGD Performances Scores and Lessons Learnt, VIA Don Bosco, 2017-2020.
- DGD Programme VIA Don Bosco 2017 – 2021.
- Different work documents and reports on Sensemaker, VIA Don Bosco, 2017-2021.
- Document on good practices on gender and environment, VIA Don Bosco (undated).
- Empowerment meetinstrumenten, kritische reflectie op basis van theoretische grondslagen, VLAS-Studies 17, K.Steenssens, December 2014.
- End evaluation reports of the DGD 2017-2021 programme of VIA Don Bosco in Tanzania, Benin, El Salvador, Bolivia, Haiti, and Madagascar, Humanya, 2022.
- Erkenningsdossier VIA Don Bosco, 2017-2026.
- Genderbeleid VIA Don Bosco, VIA Don Bosco (undated)
- Management Health Check Instrument VIA Don Bosco, from 11 partner countries, 2017 – 2020.
- Methodologische nota C-Lever in het kader van de eindevaluatie van het Belgische luik van het 2017-2021 DGD programma van VIA Don Bosco – Solidaire Wereldburgerschapeducatie, augustus 2021.
- Midterm evaluation of the DGD 2017-2021 programme of VIA Don Bosco: reports of RD Congo, Peru, Ecuador, Mali, and Cameroon, Focus Up, 2019.
- Midterm evaluation Meta Report, Focus Up, 2019 and management response by VIA Don Bosco (2019).
- Milieubeleid VIA Don Bosco, VIA Don Bosco (undated)
- Narramoni VIA Don Bosco partners, 11 partner countries, 2017 – 2020.
- Overview acronyms to be respected in the evaluation report, VIA Don Bosco (undated).
- Petit Guide de Communication Inclusive, VIA Don Bosco (undated).
- Reports with main results of the DGD 2017-2021 programme of VIA Don Bosco in RD Congo, Mali, Peru, Ecuador, and Cameroon, Humanya, 2022.
- Resumoni VIA Don Bosco partners, 2017- 2021.
- Several work documents of VIA Don Bosco related to international partner meetings, 2018-2020.
- Several documents on the Salesian Don Bosco pedagogy and dual pedagogy, VIA Don Bosco (Cameroon).
- Stakeholder mapping overview, VIA Don Bosco, 2017.
- Tactische prioriteiten 2017-2021, VIA Don Bosco (undated).
- Towards a better alignment of training and employment, nine factors for success, Educaid.be, June 2016.
- Youth perspectives on their empowerment: Evidence from VIA Don Bosco Vocational Training program in Madagascar, Adeline Uwonkunda, University of Antwerp, IDP, 2019-2020.

ANNEX 2 Documents and instruments produced

Documents and instruments produced during the end evaluation

- End evaluation reports of the DGD programme of VIA Don Bosco (2017-2021) in Tanzania, Benin El Salvador, Bolivia, Haiti, and Madagascar, Humanya, 2022.
- Online questionnaire sent to all partners in the 11 countries where VIA Don Bosco has been active during the 2017-2021 programme period (Spanish, English, French).
- Methodological Note Final Evaluation - VIA Don Bosco programme 2017-2021, July 2021 (English).
- Methodological Note to be used by the evaluators at country level, October 2021 (Spanish, English, French).
- Powerpoint presentation – Approach Sense making workshop with staff VIA Don Bosco (11/01/2022)
- Powerpoint presentation - Restitution meeting with partners from the 11 partner countries, 7 March 2022 (in English, Spanish and French).
- Powerpoint presentation - Sense making workshop with staff from VIA Don Bosco (11 January 2022).
- Reports with main results of the DGD 2017-2021 programme of VIA Don Bosco in RD Congo, Mali, Peru, Ecuador, and Cameroon, Humanya, 2022.

ANNEX 3 Persons interviewed

An overview is given of the persons, consulted during the end evaluation with the purpose to collect information about the overall VIA Don Bosco programme. With regard to the overview of persons, interviewed for the final country evaluations, we refer to the respective national reports.

Amélie Janssens	Programme manager and focal point environment
Aurélie Vanossel	Senior Quality Officer and programme manager
Christopher El Khazen	Senior Programme manager World Citizenship Education
Kaat Torfs	Coördinator International Cooperation
Laura Vincx	Programme manager and focal point gender
Nele Claeys	Voices That Count (Sensemaker)
Stéphanie De Ryck	Senior programme manager
Steven De Craen	Interview about Sensemaker

ANNEX 4 National evaluation reports of the case countries
(Tanzania, Benin, Madagascar, Bolivia, El Salvador, Haiti)

Final Evaluation Programme VIA Don Bosco 2017 - 2021

International Cooperation:
Socio-professional integration
and empowerment in Tanzania

FINAL REPORT

31 March 2022

Luk Raeymaekers
Anitha Martine

Table of Contents

TABLE OF CONTENTS

ACKNOWLEDGEMENTS	3
ABBREVIATIONS	4
EXECUTIVE SUMMARY	5
1. Introduction	10
1.1. Context.....	10
1.2. Objectives and expected deliverables	11
1.3. Main evaluation questions	11
1.4. Used methodology and evaluation process	11
1.5. Limitations of the evaluation	12
2. Main findings and analysis per evaluation (sub)criterion	14
2.1. Relevance.....	14
2.2. Effectiveness	17
2.3. Efficiency	46
2.4. Sustainability.....	48
3. Conclusions per evaluation criterion	51
4. Main lessons learnt from this evaluation	58
5. Recommendations	60
6. ANNEXES	72
Annex 1 : Evaluation framework	72
Annex 2 : Itinerary visit	82
Annex 3 : List of persons consulted	85
Annex 4 : Documents consulted	93
Annex 5 : Reports of the Focus Group Discussions	94
Annex 6 : Elaborated impact cases	113

ACKNOWLEDGEMENTS

The realisation of this evaluation would not have been possible without the extensive participation of all VIA Don Bosco stakeholders, including the beneficiaries. Therefore, the evaluators would like to express their gratitude to all organisations and individuals in Belgium and Tanzania who actively participated in this evaluation.

However, a very special thanks must go to the VIA DB staff in Brussels and in Tanzania who facilitated the field mission of this evaluation, in particular Aurelie Vanossel (VIA Don Bosco Senior Quality Office), Colette Schaumont (VIA DB Programme Manager Tanzania) and Cassian Bilikwija (PDO Programme Manager) who expertly coordinated and supported the whole evaluation process.

The evaluation took place in a very constructive atmosphere. The evaluation team appreciated the open-mindedness and critical reflection of all members of VIA Don Bosco and its Tanzanian partner organisations. They were all very free and eager to share information with the evaluators and they considered this external evaluation as a crucial moment in their learning curve.

ABBREVIATIONS

DB	Don Bosco
DGD	Directorate-general Development Cooperation and Humanitarian Aid
ECMS	Éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire
EJSO	Explorer Job Services Officer
FGD	Focus Group Discussion
FMA	Filles de Marie Auxiliatrice
GCE	Global Citizenship Education
ICOPI	International Cooperation Internationale
IYF	International Youth Foundations
JSO	Job Services Officer
M & E	Monitoring & Evaluation
MIS	Management Information System
MOU	Memorandum of Understanding
NACTE	National Council for Technical Education
PDO	Planning & Development Office
PTS	Passport to Success
PWD	People with Disabilities
SDB	Salesiens of Don Bosco
TOC	Theory of Change
TTC	Technical Training College
TVET	Technical Vocational Education and Training
VETA	Vocational Education Training Authority
VTC	Vocational Training Center

EXECUTIVE SUMMARY

Context and Methodology of the evaluation

The evaluation focuses on the implementation of the VIA Don Bosco programme (2017-2021) in Tanzania. The programme is funded by the DGD and implemented in collaboration with 5 local partner organisations: PDO, JSO, VTC Oysterbay, VTC Dodoma and Technical Training College in Dodoma. The programme aims at supporting socio-professional integration of youngsters between 15 and 25 years old by creating job opportunities for socio-economically disadvantaged young people so that they are empowered to fully take up their social and professional responsibilities in their lives.

This external evaluation had two main objectives. Firstly, it must meet a requirement of accountability to the donor government (DGD). In this context, the results and the specific objective and the achievement of the programme were evaluated. Secondly, the evaluation must identify the points to be improved, particularly in the practices of VIA Don Bosco and the monitoring of socio-professional and empowerment (M&E tools). More specifically, the evaluation should aim at better understanding the concept of training and socio-professional integration, as well as the mechanisms put in place to successfully support young people.

This evaluation was carried out in three main phases. The study phase included a literature review and initial consultations with VIA DB staff in Belgium during the months of May and June 2021. It resulted in the development/validation of a detailed evaluation methodology (including evaluation matrix, field study schedule and data collection tools). The second phase started off with an online questionnaire (deadline 20 September 2021) that was forwarded to all 5 VIA Don Bosco partner organisations in Tanzania. This questionnaire focused mainly on the outcome of the programme: empowerment and socio-professional integration of the targeted young people. Then, the evaluators went to the field in Tanzania (Dar-Es-Salaam and Dodoma) to collect relevant information from key programme stakeholders. From 27 October to 2 November 2021, they were able to meet with a wide range of information sources: PDO / JSO staff in Dar Es Salaam, management, instructors, EJSO, trainees and graduates at both VTC in Oysterbay and Dodoma as well as representatives of local partner companies in Dar-Es-Salaam and Dodoma. The field mission ended with a feedback meeting to the management of PDO, JSO and VTC in Dar-Es-Salaam (2/11/2021), in order to present and validate the main findings of the field phase as well as the first conclusions of the evaluators.

A variety of methodological tools (triangulation) was used to ensure the reliability of the information collected : Semi-structured interviews (PDO / JSO staff at national level and Management / JSO staff at VTC level), Focus Group Discussions (VTC instructors and current trainees), In-depth interviews (Graduates from the VTC) and Direct Observation (visit to VTC workshops and Production Units)

In the third phase, the evaluators made a presentation on the evaluation's findings / conclusions to the VIA DB team in Belgium on 11 January 2022. An additional digital feedback meeting for the partner organisations was held on 7 March 2022. Evaluators submitted a provisional evaluation report to VIA Don Bosco on 15 February and a final report on 20 March 2022.

Main conclusions per evaluation criterion

Relevance

The VIA DB programme fully meets the needs of the young Tanzanians as it provides them with the necessary skills to get (self-)employed and to enable them to become self-reliant & independent in life. The programme has an added value and a competitive edge (compared to other technical training institutions) because of its unique approach : 1) focus on young vulnerable boys and girls as its primary target group, 2) promotion of an integrated training model (with a focus on technical as well as social life skills) and 3) accompaniment of the trainees in their search for (self-)employment.

The VIA DB programme is fully integrated in the overall Don Bosco vision, mission, and intervention logic in Tanzania and well in line with government policies to strengthen technical education as a key strategy to address the huge problem of youth employment in the country. The relevance of the programme is also recognised by the local communities that have started considering technical training as a meaningful relevant career choice (also for girls) and by employers who appreciate the DB trainees' technical performance and work ethics.

However, the outdated training machinery & equipment at the VTCs have a negative impact on the VTC's ability to fill the skills gap and to fully capacitate their graduates to meet the fast-changing demands of the labour market.

Effectiveness

The achievement of the 4 results and their indicators is very good. All 4 results have added a significant qualitative value to the partner organisations' operations. However, Result 1 (improved quality of teaching) and Result 3 (JSO's accompaniment of trainees to work) seem to have a more direct and positive impact on the achievement of the SO. Especially the JSO-office plays a key role in enhancing the trainees' social and professional integration. Their intermediary role between employers and trainees as well as their involvement in training in social life skills determine to a large extent the success of the programme and the achievement of the SO-indicators. The integrated training (technical and soft skills) definitely constitutes an added value and gives the trainees a competitive advantage when looking for a job (compared to trainees from other 'traditional' technical colleges in Tanzania).

The cross-cutting themes 'Environment' and 'Digitalisation' have not been fully integrated in the programme implementation while Gender as a crosscutting theme (Result 4) has had a positive impact on the number of girls being enrolled at both VTC, but female trainees still face many (major) challenges than boys to find employment after training.

The Specific Objective (empowerment and socio-professional integration) has not been fully achieved. Its achievement is to a great extent determined by external factors that lie beyond the programme's sphere of control (e.g. Covid, population growth, socio-economic situation at national level, vulnerable family background of target group,...). This raises the question whether the programme's S.O. is realistic and not too ambitiously formulated.

The promotion of entrepreneurship as a key strategy to create self-employment has not yet been adequately exploited within the JSO / VTC. There are several reasons to explain this situation. Firstly, there is still a negative (cultural) perception towards self-employment in Tanzanian society.

Secondly, young people prefer to be formally employed, because formal employment provides them instant sources of income to sustain their lives and support their families (which can not be directly achieved if they venture into self-employment). Thirdly, young people face major challenges / obstacles to start-up their own business (especially in terms of seed capital). Furthermore, JSO and trainees indicated that it is very difficult to meet the requirements of 'decent work' in the Tanzanian labour context.

The programme has built up strategic partnerships with relevant stakeholders (employers, government, International Youth Foundation) that significantly enhanced the achievement of the envisage changes at the level of the Results and (to a lesser extent) the Specific Objective.

The programme has developed several formal monitoring tools that enable the local partner organisations to measure the progress on the achievement of the results and the specific objective. However, the actual application of these instruments and the 'productive' exploitation of the information collected have not been adequately implemented by the local partner organisations.

Efficiency

The clear budget lines, well-defined financial procedures and the strict internal financial management have ensured a very cost-efficient (value for money) implementation of the VIA DB programme activities (output level). There is a very rigorous adherence and follow-up of those budget lines and financial procedures within the VTCs / JSO as well as a regular internal financial control of operational partners by the PDO as a coordinating organisation.

The different partner organisations involved all have their own area of expertise and their specific roles & responsibilities, but their complimentary cooperation constitutes an added value towards achievement of the empowerment and socio-professional integration of the vulnerable trained youth

Sustainability

Financial sustainability. The partner organisations (PDO, JSO and VTC) have improved their financial sustainability through their engagement in different IGA that have gradually become more profitable. Business plans have been developed to expand / diversify the IGA in the future. Both VTCs have also employed a 'Marketing Officer' to further develop the markets for the IGA-produced goods. However, the IGA's income and the steady influx of the trainees' tuition fees will allow the VTC to attain a fairly high level of financial self-reliance in the future (even without the financial support of VIA Don Bosco).

Institutional sustainability. The programme (and especially its Result 2) has been an added value in further strengthening the management capacities of the programme staff and in improving the quality of education. Given the fact that the partner organisations work within the overall framework of the Salesian congregation (which constitutes a well-established institute with solid governance structures and management mechanisms in place), they will definitely be able to continue the work already initiated by the VIA DB programme.

Main recommendations

1. Promotion of entrepreneurship

The formal labour market is saturated and only 10% of the yearly influx of youth find employment in a company (even compounded by the Covid crisis). In the current Tanzanian context, informal employment (entrepreneurship) is the key strategy to address the challenge of youth unemployment in the country. The programme should thereby mainly focus on building the entrepreneurial capacities of the JSO-staff and to facilitate the trainees' access to (financial) resources and appropriate technical training that will help them to start up their own small-scale business

2. Promotion of labour market-relevant training

The demands of the modern labour market are ever-changing. Training centres should continuously develop strategies to keep abreast with the new demands of skills by the enterprises. The following approaches could be followed to achieve this objective :

- to introduce new 'market-relevant' trades at the VTC, possibly based on a labour market study on 'promising' and profitable trades per intervention zone
- to strengthen the instructors' technical skills so that they are able to render their training more practical and more in line with the demands of the current labour market.
- to further consolidate and diversify the partnership with local companies to actively engage them in keeping the VTC in line with the latest skills requirements. This cooperation between the VTC / JSO and companies can be realised in different ways :
 - to involve companies to train VTC instructors at the work floor
 - to facilitate field attachments for instructors in companies to render their technical skills more practical and relevant/adapted to the current realities of the world of work
 - to organise industrial 'Look & Learn' visits by instructors / trainees to companies to get acquainted with new technologies,
 - to use the companies' network to look for job opportunities for trainees
 - to involve companies in the yearly national meeting 'Lessons Learnt',
 - to lobby with companies to invest in machinery / equipment at the VTC.

3. Guidance and psycho-social accompaniment of trainees

Given the vulnerable socio-economic background of the DB-trainees, it is of utmost importance that the VTC staff and especially the instructors who are in daily contact with the trainees, build up a trustful relationship with them and they are capable of rendering psycho-social support to the trainees. In the Don Bosco set-up, instructors are more than just mere 'teachers' to the trainees : the trainees consider their instructors as 'inspiring role models', as 'companions and trustees'.

Therefore, the programme should invest more in strengthening the instructors' skills in counselling and in rendering psycho-social support to the trainees. Furthermore, it would also be advisable to train the instructors on how to accommodate trainees with special needs (e.g. deaf, blind, PWD,...) in order to ensure inclusive education in the VTC.

4. Consolidating and expansion of IGA

The VTC-run IGA have shown satisfactory results in the past years, and they have the potential to further expand and so to increase the centres' level of financial self-reliance. Therefore, the VTC should acquire modern machinery and equipment to increase the quality and productivity of the products manufactured in the IGA and develop an IGA investment for the future.

It is also important to further build the capacities of the staff directly involved in the IGA (management and production), preferably in those areas that are specifically related to the particular IGA carried out and to carry out a study of 'promising' and profitable economic activities in the area.

5. Improvement of the programme's monitoring system

The current monitoring tools are well-developed by VIA DB but not always 'productively' used by the local partner organisations. Monitoring of the programme's progress is often seen as an administrative task that partner organisations mainly carry out to comply with VIA DB requirements. To increase the partners' ownership and the effectiveness of the monitoring tools, the programme should fine-tune and 'contextualise' the current monitoring tools on professional integration and empowerment.

ISO should upgrade the digital tool MIS (Management Information System) and the current tool to measure empowerment (questionnaire) needs to be extensively revised to make it more relevant and applicable to the trainees' context. This revision should be done in close consultation with the key stakeholders in the programme. This evaluation report contains a good number of relevant suggestions on how to improve this tool (2.2.2. below).

It is also important to build the partners' capacities to carry out the monitoring activities independently and effectively at their respective centres. In this respect, the PDO should focus on building the monitoring capacities of the VTC-staff, on validating the monitoring reports and on assisting the VTC-management how to respond to the 'Lessons learnt' drawn from the monitoring report.

6. Critical reflection on the strategic focus areas in the future

Given the observation that the programme has been very effective in achieving the programme but at the same time does not have fully realised the hoped-for changes at the level of the Specific Objective, relevant DB stakeholders should engage in a process of critical self-reflection to determine how to create more impact at the outcome level (= SO). In this respect it is important to determine whether VIA Don Bosco and /or its partner organisations want to focus on quantity (output / results) or rather on quality (= outcome/ SO). In other words, is the success of the programme determined by the number of trainees enrolled and /or the number of technical courses being offered at the VTC (quantity/output) or rather by the number of graduates who have been socio-professionally well-integrated (outcome/quality). The latter approach might be more efficient (in terms of financial resources) and have a higher positive impact on the intended final beneficiaries (=vulnerable youth)

Furthermore, VIA DB and its partner organisations could also reflect on which strategic areas to focus in the future (in order to more effectively achieve the programme's specific objective (= empowerment and socio-professional integration) :

- formal employment versus self-employment (entrepreneurship)
- professional insertion (getting a job) versus professional integration (keeping the job)
- state curriculum / exam versus own curriculum (responsive to the demands of the current labour market)
- (technical) training at VTC versus intensive support after training (accompaniment)
- support of VTC in general versus a focused support on a limited number of trades (within 1 VTC) that are 'on demand' on the labour market

The key concepts of the programme are sometimes complex and may be interpreted differently depending on the actual context of the partner. Therefore, it is advisable that the different partners (including VIA DB) engage in a common reflection on the key components of the programme: empowerment, social and professional integration, decent work and integrated development approach.

1. Introduction

1.1. Context

The objective of VIA Don Bosco in Tanzania is to support socio-professional integration of youngsters between 15 and 25 years old. Creating job opportunities for socio-economically disadvantaged young people constitutes the backbone of the programme, so that they are empowered to fully take up their social and professional responsibilities in their lives.

Approximately 2.4 million people are unemployed in Tanzania and, particularly for urban youngsters and young women, the job opportunities are few. Youth unemployment is approximately 8.8%, which is considerably higher than the national average and these figures are rising. Bearing in mind the size of the informal economy (more than 80% of employment) and the prevailing working conditions, it is safe to say that the overwhelming majority of young Tanzanians end up in underpaid jobs that offer very little economic and social benefits.

To meet the employment needs of Tanzanian youngsters, VIA Don Bosco works together with two Vocational Trainings Centres (VTCs) in Dar Es Salaam and in Dodoma. The partner organisations (VTC) seek to equip young (future) employees with employable skills, consequently reducing the skills gap that currently exists. As a result, quality vocational training, apprenticeship, as well as short term tailored courses to enhance workplace skills and entrepreneurship skills have been identified as the best approaches in the implementation of the programme.

In line with the Salesians' pedagogical approach, the programme primarily focuses on the socio-professional integration of youth marginalised and disadvantaged youth in Tanzanian society: youngsters with a socio-economically vulnerable family background, orphans, girls, street children,...

The Job Services Offices (JSOs) give special attention to the accompaniment of young Tanzanians to the world of work. This entire process of skills training and professional accompaniment is coordinated and consolidated by the Don Bosco Planning and Development Office (PDO) in Dar-Es-Salaam.



As from 2017, the programme took the Technical Training College (TTC) in Dodoma as a new partner organisation on board. The TTC was set up to offer quality training - both at pedagogical and technical level - to students and teachers who opt to work as an instructor in a VTC in the country. The TTC aims at supporting Tanzania's objective of developing a competitive labour force by working with the Department of Technical Education, within the Ministry of Education and Vocational Training to increase the effectiveness and relevance of the Technical and Vocational Education and Training (TVET) system in Tanzania. However, due to stringent government procedures the TTC has only been officially registered by the Ministry so far, and this was still the situation at the time of the field visit.

Total budget allocated to the 5 partner organisations (PDO, JSO, 2 x VTC and TTC) amounts to Euro 1,588,120 over the total 5-year DGD funding period (2017 - 2021).

1.2. Objectives and expected deliverables

This external evaluation had two main objectives. Firstly, it must meet a requirement of accountability to the donor government (DGD). In this context, the results and the specific objective and the achievement of the programme were evaluated.

Secondly, the evaluation must identify the points to be improved, particularly in the practices of VIA Don Bosco and the monitoring of socio-professional and empowerment (M&E tools). More specifically, the evaluation should aim at better understanding the concept of training and socio-professional integration, as well as the mechanisms put in place to successfully support young people.

The consultants then compiled a detailed country report (in English), including relevant findings, conclusions and recommendations. This report must also provide input for the overall reflection and meta-analysis on all VIA DB interventions (in the 11 countries supported by VIA DB. The draft country report was submitted to VIA Don Bosco on 15 February 2022 and the final report on 31 March 2022.

Furthermore, the consultants were asked to hold a final restitution meeting to VIA Don Bosco staff and to representatives of the partner organisations on 7 March 2022.

1.3 Main evaluation questions

The central evaluation questions are the following:

- To what extent have young people involved in the VIA DB Programme been **strengthened/empowered**, through integrated training (and skills development)?
- To what extent **does empowerment of young people lead to their social and professional integration?**

The evaluation uses the OECD/DAC criteria to find an answer to the evaluation questions and to respond to the objectives of the evaluation, with specific attention to sustainability and effectiveness. Cross-cutting themes to be explored are gender, environment and digitalization.

1.4. Used methodology and evaluation process

The external evaluation was carried out in 3 phases.

Phase 1 : Inception Phase

This phase started in January 2021 with a kick-off meeting between the Humanya International consultants and the VIA Don Bosco Evaluation Steering Committee in Belgium, followed by exploratory interviews with key people from the VIA Don Bosco ICOPI and WBE/ECMS team in Belgium during the months of May and June 2021. These interviews allowed the consultants to get a better understanding of the programme, its priorities, its strengths/ weaknesses, its challenges and to get a first appreciation of the DAC evaluation criteria related to the programme by the different team members.

In the same period the consultants carried out a desk study by analysing all relevant programme documents forwarded to them by VIA Don Bosco. Based on the outcome of the above interviews and desk study, the international consultants elaborated a detailed methodological note, including a refined evaluation framework, a step-by-step overview of the evaluation process, a description of the methodological tools to be used, a proposed itinerary and a list of people to be interviewed. This note was approved by the VIA Don Bosco Steering Committee on 19 July 2021.

Phase 2 : Data Collection and Analysis

This phase started off with an online questionnaire (deadline 20 September 2021) that was forwarded to all 5 VIA Don Bosco partner organisations in Tanzania. This questionnaire focused mainly on the outcome of the programme : empowerment and socio-professional integration of the targeted young people.

From 27 October till 2 November, the international consultant and his Tanzanian counterpart carried out a field visit in Tanzania. They collected information from all relevant stakeholders (see annex 3) actively involved in the programme implementation in Dar-Es-Salaam and Dodoma. The main methodological tools used were : Semi-structured interviews (PDO / JSO staff at national level and Management / JSO staff at VTC level), Focus Group Discussions (VTC instructors and current trainees), In-depth interviews (Graduates from the VTC) and Direct Observation (visit to VTC workshops and Production Units). At the end of the 1-week field visit, the consultants held a debriefing session (restitution) at the PDO Head Office in Dar-Es-Salaam to present the main findings and conclusions of their field work to representatives of the different VIA Don Bosco partners. Based on their comments, the consultants' presentation was modified (where necessary) and approved / validated by the partner organisations.

Before the submission of the draft country report, an online sense-making workshop was held between the Humaya international consultants and the VIA Don Bosco staff in Belgium, to add value, contextualise and learn from the collated findings and tentative overall conclusions, based on the main findings coming out of all country analyses. This workshop was held on 11 January 2022. A representative of the consultancy bureau C-Lever, carrying out the evaluation of VIA DB's ECMS programme in Belgium, also attended the workshop.

Phase 3 : Report writing

The international and Tanzanian consultants wrote the country evaluation report in English that contains main findings, conclusions and recommendations related to main evaluation criteria and evaluation questions (as outlined in the evaluation framework). This draft report was submitted to VIA Don Bosco Steering Committee by 15 February 2022.

On 7 March 2022, the Humanya consultants held an overall restitution on the findings, conclusions and recommendations of the programme evaluations carried out in all 11 countries where VIA Don Bosco supports local partner organisations.

Based on VIA DB Steering Committee and the partner organisations' comments, the consultants finalised the Tanzania country report and submitted it to VIA Don Bosco on 20 March 2022.

1.5. Limitations of the evaluation

The evaluation exercise was well organised, the people consulted were open and eager to share information. Consultants managed to meet a good variety of (mainly) internal stakeholders which allowed a fair degree of triangulation.

However, the consultants could not talk one major partner organisation (Technical Training College in Dodoma) because the TTC had not yet officially started its activities at the time of the evaluation and therefore, none of the (already engaged) staff members (scheduled to be consulted on the initially proposed evaluation itinerary) were readily available during the consultants' field visit to Dodoma.

Furthermore, the consultants could only visit a rather limited number of employers in Dodoma (2) and Dar-Es-Salaam (3). Unfortunately, all employers visited were private companies. Apparently, no government employer had been found ready / willing to free some time to talk to the evaluators. The proposed meeting with NACTE was cancelled last minute. Therefore, the evaluators could not obtain any feedback from a government authority on the national vision / policy on technical education and on the quality / relevance of the Don Bosco VTC in the area of capacity development.

The evaluators regret not having met any of the parents of the trained youngsters to testify on the changes in their lives as a result of their sons / daughters being involved in an economic activity after training. Yet, the consultants are aware that this would have been difficult to organise, given the time constraints of the field visit.

2. Main findings and analysis per evaluation (sub)criterion

2.1. Relevance

2.1.1. Needs of young people

The existing theory of change of the VIA DB programme indicates that young people need to acquire necessary skills by means of high quality and integrated vocational training / education in order to successfully be able to professionally and socially integrate into society.

The programme also acknowledges that youth are facing an opportunity gap particularly between those who have access to skills and opportunities and those who do not. Findings from document review and in interviews with relevant programme officials show that through partnership between PDO, JSO, VTC and other like-minded partners, the programme targets marginalised youth and has empowered them to realise their potential by providing them vocational skills, psycho-social support and connecting youth with employers and entrepreneurship opportunities.

All interviewed programme officials believe that the programme has met the needs of targeted young people. They explained that the programme has improved young people's personal values, attitude, life skills, technical skills and religious values. VTCs and JSO - through training, counselling, seminars, study tours, field attachment and job placement - have empowered vulnerable young people with knowledge, skills capacity, opportunities and motivation to achieve their goals.

All graduates and trainees who participated in the focus group discussions in Oyster Bay and Dodoma VTC reported that the programme is or has been very helpful as it has empowered them to acquire employable skills, both vocational and social skills. They also reported that they feel satisfied with the support they are getting from the VTC and JSO. During discussions with them, it was revealed that vocational skills, communications skills, self-awareness, confidence, time management skills, resilience, teamwork are among the most important technical and social skills young people need to learn in order to look for / to keep a job as well as to stand their ground in society.

They also claimed that the VTC and JSO have been able to provide those skills to them in an integrated approach. All graduates who participated in the FGD believe that vocational training, life skills, counselling, field attachments, seminars and job placement opportunities have greatly helped them to find jobs, get promotion opportunities and socialise well with people at work place, home and in the society.

One graduate provided the following testimony: *"The Company I am working for, was in need of a supervisor with computer skills, but since I was there with computer knowledge and skills that I obtained from Don Bosco VTC Oyster Bay, I got promoted to supervisor level."* while another interviewed graduate mentioned : *"Life skills training helped me to adjust easily in different environments at home and workplace"*

Based on the evidence found in the desk study, interviews and focus group discussion, it can be concluded that the Via Don Bosco programme in Tanzania has systematically responded well to the needs of targeted young people aged 15-25 years.

2.1.2. Coherence with other interventions/programmes/strategies

The VIA DB intervention does not constitute a programme on its own, but it is fully integrated in the already existing activities of the Don Bosco partners (PDO, JSO and VTC) in Tanzania. All stakeholders interviewed clearly indicated that the VIA DB programme adds a qualitative value to DB's overall vision and mission to provide relevant technical / vocational education to marginalised youth in an integrated approach on education (which makes up the DNA of the Don Bosco strategy).

Furthermore, the programme is fully coherent with the government policy to promote technical / vocational education as a main strategy to develop the country and to address the ever-increasing level of youth unemployment in Tanzania.

The evaluators noticed that VIA DB partners and government work closely together in the area of skills development, which is clearly illustrated by the fact that the national government provides scholarships for (mainly female) trainees to follow short courses at DB VTC and also actively participates in the JSO-initiated 'Employers' Forum' while the local government (through Social Welfare and the Community Development Department) is involved in the identification of 'marginalised' youth that qualify to be enrolled at the DB VTC.

Because of the quality and impact of their training, Don Bosco has been recognised as an authority in the domain of technical/vocational education by key stakeholders, like employers, companies, government institutions and local (traditional) communities.

2.1.3. Complementarity - added value of the interventions compared to other programmes/organisations

At the global level, the programme contributes directly to the Sustainable Development Goals number 4¹ and 8². Document reviews and interviews with relevant programme officials show that young people (both girls and boys), were provided with equal learning opportunities and access to productive employment. The programme covers the skills gap in the society by empowering vulnerable young people with skills that are demanded in the market and also accompany these youth to get jobs.

This model creates an added and unique value / advantage as compared to other technical training programmes in the country (such as VETA) that only focus on the development of the youngsters' technical skills. While the Don Bosco VTCs assist young trainees in an holistic approach by : 1) not only training them in technical skills but also in social life skills and entrepreneurial skills and 2) by accompanying them to productive internships and employment (through the JSO). Furthermore, the DB VTC's cater for a very specific target group that is often left out in the regular technical educational system: the disadvantaged youth from a vulnerable socio-economic background.

2.1.4. Inclusion of gender

As from its design phase, the programme has paid specific attention to the cross-cutting theme 'gender' in result 4 of the logical framework, with 2 well-defined gender-related indicators and 4 types of activities. Furthermore, the Resumoni monitoring report contains gender aggregated information on each indicator at the level of results and the specific objective.

¹ Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all.

² Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work

However PDO officials mentioned that Don Bosco has a vision and strategies on mainstreaming gender in their programming, but that is no specific, formally written document (policy) that clearly spells out the guidelines, procedures and standards on how to mainstream gender in their programme implementation.

2.1.5. Inclusion of environment

The cross-cutting theme ‘environment’ has not been explicitly taken into account when designing the programme. There are no indicators or activities directly linked to this theme in the programme’s Logical Framework.

2.1.6. Inclusion of digitalization

The cross-cutting theme ‘digitalisation’ has not been explicitly considered when designing the programme. There are no indicators or activities directly linked to this theme in the programme’s Logical Framework.

2.1.7. Other findings related to relevance

JSO has very closely worked together with the local companies in order to monitor the ever-changing demands of the modern labour market and it has accordingly updated the content of the technical curriculum (and if possible, the equipment) in an effort to keep the training / education market-relevant.

The local communities have increasingly appreciated the relevance of the DB technical training. JSO officials stated that the programme’s outreach activities have positively impacted on the image of technical and vocational training (TVET) as a promising strategy of employment creation for young people. Currently the majority of parents believe that technical / vocational training can be a career of choice, rather than last resort after failing to join academic education and are therefore more inclined to invest in their children’s technical education. The increasing interest in technical / vocational training has clearly been illustrated by the ever-growing number of young people being enrolled at the DB VTCs in Oysterbay and Dodoma during the course of the programme period (2017 -2021). The figures below refer only to the long-term courses and do not take into account the government sponsored short courses because these courses are considered as an ‘external’ service that only can be offered if and when the government decides to make funds available (which does not happen on a fixed, regular basis). Furthermore, JSO mainly focuses its services (attachment, job placement, social life skills) on trainees who follow long-term courses at the VTC.

Students enrollments	Sex/year	2017	2018	2019	2020	2021
DB Oyster Bay	Girls	55	43	71	73	151
	Boys	225	217	235	275	262
	Total	280	260	306	348	413
DB Dodoma	Girls	64	84	117	155	183
	Boys	482	476	579	561	574
	Total	546	560	696	716	757

Overall total girls	119	127	188	228	334
Overall total boys	707	693	814	836	836
Overall total - all trainees	826	820	1,002	1,064	1,170

Source : PDO Office

2.1.8. Meta-analysis / Main points of analysis – Relevance

The VIA DB programme fully meets the needs of the young Tanzanians as it provides them with the necessary skills to get (self-)employed and to enable them to become self-reliant & independent in life. The programme has an added value and a competitive edge (compared to other technical training institutions) because of its unique approach : 1) focus on young vulnerable boys and girls as its primary target group, 2) promotion of an integrated training model (with a focus on technical as well as social life skills) and 3) accompaniment of the trainees in their search for (self-)employment.

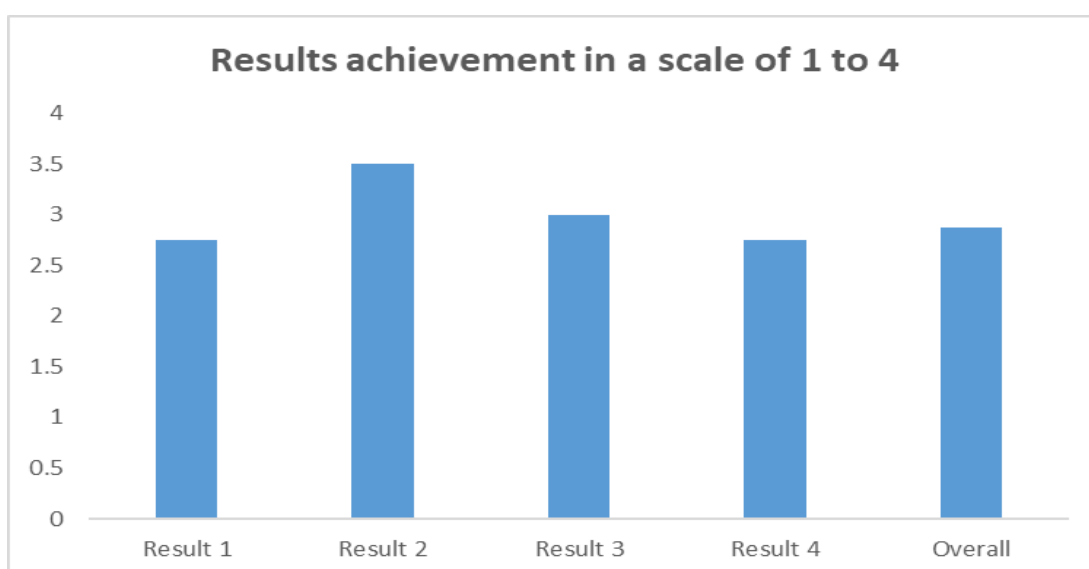
Because of the quality and impact of their training, Don Bosco has been recognised as an authority in the domain of technical / vocational education by key stakeholders like companies, government institutions and local communities (in particular, parents who have started considering technical training as a meaningful relevant career choice).

2.2. Effectiveness

2.2.1. Achieved results

Interviews with PDO, JSO and VTC management staff show that the programme has **to a great extent achieved its predefined progress results.**

All staff interviewed were asked to reflect on the implementation of the programme results since it started in 2017 to date, then they rated each result on a scale of 1 (little result) to 4 (excellent result). The table below shows the averaged scores per result.



Result 1 : The quality of the education and learning process in all VTC has improved

Score : 2.75 / 4

Indicator 1 : The number of trades incorporating new technology or techniques based on labour market demands annually

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Achieved	2	5	8	13	15	17
Target	2		6	8	10	12

Indicator 2 : The number of teachers who can demonstrate that their practice in class has improved within 12 months after having followed a training course

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Achieved	9	12	26	35	77	127
Target		14	20	32		45

Indicator 3 : The Teacher's Training College(TTC) shows a positive progress

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Achieved	Plans to found TTC have been established	No activity	No activity	No activity	No activity	Registration & accreditation
Target				First graduation		Third graduation

The programme has provided effective capacity building to instructors in various competence areas including pedagogical/methodological, psycho-social/counselling, administrative and general (workshop) management skills. After training, there is a systematic quality control to follow up on the practical application of the acquired skills by the instructors in both VTC. The quality of teaching has greatly improved in the past 5 years, as confirmed by the results of the yearly VETA assessment of instructors as well as by the annual internal survey among trainees to evaluate their instructors' capacities.

New machinery and technologies were introduced to some trades in both Oysterbay and Dodoma VTC. For example, DB VTC Oysterbay has adopted the use of Computer Numerical Control (CNC) technology as a tool to train trainees in the 'Fitter Mechanics' trade while DB VTC Dodoma incorporated a new technology to mould bricks for the production of interlocking construction blocks to trainees of the 'Masonry and Bricklaying' trade. VTC management claimed that the improved quality of education at their centres has contributed to a remarkable improvement of the pass rate of VETA exams during the programme implementation period.

but....

There was a delay in the establishment of Teachers Training College (TTC) in Dodoma, which had been officially registered in August 2021 but is still in the process to receive its full accreditation (at the time of the evaluation).

Also, the VTC management staff mentioned that the programme has too strongly focused on capacity building of the VTC technical staff (40% of total budget) while the budget to procure modern equipment to update the technologies in technical trades has been inadequate. According to them, the limited available financial resources did not allow the DB VTC to replace the outdated & worn-out machines (some of them are 35 years old) and to acquire the required modern (automated) equipment in order to fully align their technical training with the fast-changing demands of the labour market. This situation has definitely had an adverse impact on the quality (and relevance) of the technical training being offered at the DB VTCs. However, the VIA DB staff also mentioned that the inadequate replacement of equipment is also caused by the fact that both VTC have not yet developed a long-term investment plan to update the obsolete machines in the technical workshops.

The evaluation also reveals that interviewed instructors at both DB VTCs considered their capacity building as too 'general' and 'not always meeting their really felt capacity building needs'. They clearly expressed the need to be more often trained in trade-specific, technical skills (in alignment with the demands of the current labour market). Trainees confirmed that the instructors should apply a more practically oriented approach during training. On the other hand, VTC management staff, JSO and PDO mentioned that the instructors are not always proactive in defining their training needs and even not motivated to participate in capacity building activities.

Furthermore, the VTC management staff mentioned that many instructors still struggle with mastering the English language. They experience problems interpreting the official curriculum and fluently imparting knowledge / skills to their trainees in class and in the workshop in English. This inadequate command of English has negatively impacted on the trainees' performance when writing the official state exam (in English) at the end of their training and when trying to get a job on the formal (mainly English speaking) labour market.

Result 2 : The management capacities of all partner organisations have been reinforced

Sore : 3.5 / 4

Indicator 1 : Percentage of profit made by Income Generating Activities (IGA's)

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Achieved	3%	3%	11%	13%	46%	67%
Target			10%	20%	30%	35%

Indicator 2 : The number of VTCs increasing their score in at least 3 fields of the Management Health Check annually being: Gender, Environment and Financial Sustainability

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Achieved	1	1	2	2	2	2
Target		2	2	2	2	2

Organisational development

The programme has managed to reinforce a variety of relevant skills and capacities of management staff of the different partner organisations (PDO, JSO and VTC). Capacity building activities focused on managerial skills (at Programme, Financial, HR and TVET-level), on the development of a Strategic Plan & Financial Guidelines, on Monitoring & Evaluation and on Taxations Regulations. Generally speaking, all managers interviewed were satisfied with the quality and impact of these training sessions. Management staff at both DB VTCs indicated that they had significantly improved their operational and financial guidelines during the current programme period (2017 - 2021).

Financial self-reliance

Furthermore, the programme has strongly encouraged the partner organisations to introduce financially sustainable income generating activities (IGA). In VTC Oysterbay, an external consultant had been engaged to develop a business and marketing plan before the start of the IGA.

Both Principals mentioned that their VTC have already managed to generate adequate financial resources through their IGA to cover (at least) half of the running costs that are required to run their training centres' daily operations. VTC Dodoma had received an order of 500 million Tanzanian Shilling to produce furniture for the government in 2020. Both VTCs aimed at further increasing the profitability of their IGA (as the potential to do so is present) and have therefore each employed a 'Marketing Officer' to expand their customer base and so enhance their revenues.

According to the document review, below table summarises Income generating activities conducted by each partner and percentage of profit made in the year 2020.

Partners	Income generating activities (IGA)	Percentage of profit made by IGA in 2020
Planning Development Office (including JSO)	Fees from conference hall and 10 accomodation facilities	71%
Oyster Bay VTC	Bakery	42%
	Tailoring	52%
Dodoma VTC	Masonry works	35%

Resumoni 2017 - 2021

The tables below show a detailed breakdown the IGA profit at VTC Oysterbay in Tanzanian Shilling

Tailoring Department

Year	Income	Expenses	Profit
2017	34,401,880	19,041,526	5,360,354
2018	34,666,700	28,248,306	6,418,394
2019	67,583,430	54,789,336	12,794,094
2020	74,722,810	56,449,390	18,273,420
2021	47,334,064	14,785,000	32,549,064

Source : VTC Oysterbay Accountancy Office

Bakery Department

Year	Income	Expenses	Profit
2019	9,199,434	5,882,800	3,316,364
2020	7,279,700	5,023,300	2,256,400
2021	8,510,650	3,449,500	5,061,150

Source : VTC Oysterbay Accountancy Office

Result 3 : The accompaniment towards decent work and entrepreneurship by JSO has improved

Score : 3 / 4

Indicator 1 : Percentage of last year students that passes the test on EJSO coaching activities

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Achieved	50%	79%	69%	71%	86%	91%
Target		63%	68%	70%	78%	80%

Indicator 2 : The number of partnerships concluded with a signed “memorandum of understanding”

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Achieved	4	4	14	18	22	
Target			8	15	18	23

The programme has clearly helped to improve the accompaniment of graduates towards active engagement in work and/or in entrepreneurship. JSO has closely worked together and built-up strategic partnerships with local companies, e.g., through the organisation of the ‘Employers’ Forum’ and regular follow-up visits to companies. JSO officers reported to rely on a pool of about 100 companies that take on trainees for attachment. However, out of the 100 pool of companies, only 14 companies reported to have partnerships concluded with a signed “Memorandum of Understanding (MoU)”. Some of these partnerships also support accompaniment of trainees and graduates towards decent jobs by providing opportunities for internships and field attachment for trainees.

Furthermore, JSO has also further strengthened the trainees by enhancing their religious values and social life skills (soft skills). In this respect the ‘Passport to Success’ (PTS) syllabus has been very effective as it trains the youngsters on a number of relevant competencies. The model contains in total 42 modules, of which 27 focus on facilitating the trainees’ empowerment and social integration, with topics on ‘Personal Competencies’, ‘Problem Solving & Conflict Management’ and ‘Healthy Behaviours’.

The remaining 15 modules are aimed at increasing the trainees' level of employability and consequently their successful integration into the labour market ('Effective Work habits' and 'Skills for Professional Growth'). The employers confirmed and appreciated that DB VTC trainees were **more honest, trustworthy, highly disciplined, punctual, reliable and hardworking** (as compared to trainees from other technical colleges).

but....

JSO is still facing the following major challenges : 1) limited employment opportunities on the formal labour market (especially in Dodoma), 2) companies are not always eager to engage in a formal, long-term binding commitment (MOU), 3) accompaniment of trainees by JSO towards self-employment is still very limited, 3) young people face major challenges / obstacles to start-up their own business (especially in terms of seed capital) and 4) a rather negative cultural perception towards entrepreneurship still prevails in Tanzanian society.

According to the Resumoni 2021, only VTC Oysterbay could register 1 graduate who worked as an entrepreneur (6 months after completing their training as per indicator 1 of the Specific objective).

According to the JSO officers themselves, this limited support is mainly due to the fact that the promotion of entrepreneurship is a fairly new 'strategic focus area' in the DB programme and that the stakeholders involved (VTC-instructors and JSO) still don't have the required knowledge and skills on the concept of 'self-employment through entrepreneurship. Furthermore, it also remains a huge challenge to JSO-officers to accompany the trainees who do not find a job on the formal labour market within the first 6 months after completing their training at DB VTC.

As it was the case with the instructors (see above), the EJSO also indicated that their capacity building was too general, not based on their real needs and not specifically related to their core business in the field (= professional integration of trainees).

Results 4 : Gender mainstreaming of the organisational culture and its practices has successfully taken place

Score : 2.75 / 4

Indicator 1 : Percentage of girls enrolled in the VTCs

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Achieved	12%	36%	40%	43%	46%	30%
Target		17%	20%	20%	30%	35%

Indicator 2 : Number of partnerships concluded to support gender mainstreaming initiatives

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Achieved	0	4	14	17	19	24
Target		4	7	12	15	17

Traditionally and culturally, more boys than girls are enrolled in vocational training in Tanzania. However, during the 5 years of the programme implementation, parents have slowly but surely been more willing to send their girl child to vocational training (mainly as an immediate result of the Binti Thamani outreach activities). The enrollment of girls has greatly increased in the past 5 years : from an average of 15% at the start of the programme to currently 37% (151 girls / 413 trainees) at VTC Oysterbay and 24% (183 girls / 757 trainees) at VTC Dodoma. It is also interesting to notice that VTC Oysterbay has - for the first time in their history - registered more girls (51%) than boys at level 1 for the current school year.

VTC management reported that they strategically established female-friendly courses (short courses on tailoring, secretarial and baking) to attract more girls to enrol in vocational training and that many girls are now being trained in traditionally male-dominated trades, which is well illustrated by the fact that at VTC in Oysterbay 5 (out of 9) trainees for 'Masonry' and 15 (out of 28) trainees for 'Welding' are girls. Furthermore, the VTCs have also increased the number of female staff in all trades : in VTC Dodoma the Head of Department is a female instructor for the following trades : Motor Vehicles Mechanics, Fitter Mechanics, Masonry, Plumbing & Pipe Fitting and Tailoring. This situation has greatly motivated girls to enrol for these trades during their intake interview and orientation week.

Moreover, girls also indicated that the learning environment in DB VTCs is gender-friendly and that the instructors are treating girls and boys equally. JSO has also secured scholarship support for girls from different institutions (the government, private companies, banks, Unesco) to improve their access to TVET. Currently, 156 girls at VTC Dodoma and 90 girls at VTC Oysterbay benefit from such a scholarship. It is further encouraging to notice that the training in social life skills (mainly through the curriculum 'Passport to Success') pays considerable attention to the promotion of gender at the workplace. In addition, JSO has signed a MOU with companies (e.g. PCCI, Car and General Trading Ltd, TATA Motors Ltd) to promote the employment of more girls.

but....

To attract more girls to take up a technical / vocational career remains a challenge. The negative cultural perception of girls enrolling for a TVET-course still persists in the Tanzanian society (especially in the Muslim communities). Also, girls still do not enjoy equal employment opportunities on the labour market as not all employers are prepared to employ girls because they are 'not as strong as boys' and might be regularly absent from work when pregnant (maternity leave). JSO officials confirmed that girls constitute the majority of the trainees who do not find a job after completing their training.

Environment as a cross-cutting theme

Evaluators observed that the DB partners in Tanzania have not yet fully integrated environmental conservation activities in their policy and/or daily programme implementation.

PDO representatives reported that DB Tech Africa is currently developing an operational framework that will stipulate all activities the VTC can possibly carry out to promote green campuses, integrating environment conservation in the curricula and also promoting green communities. PDO staff indicated that they had actively participated in the development of this draft environmental policy (which is currently still a 'working document' and therefore not yet officially approved and being implemented).

The DB VTCs in Dodoma and Oyster Bay Dar have carried out a number of one-off activities at environment level : general cleanliness of the campus premises, the annual environment day (Nyerere Day on 14th October) whereby trainees participate in general cleaning at public places (as community service and as part of training to take responsibility to their society). The Woodwork department at VTC Oysterbay recycles timber into charcoal (and then sold to the general public). Both VTC have installed solar panels on their campuses (which enables them to significantly cut the costs of their electricity bill). The solar installation is sponsored by MOTT Foundation (Dodoma) and Misereor (Oysterbay).

Digitalisation as a cross-cutting theme

There is a rather limited availability and use of digital tools and equipment at the DB VTCs. According to VTC management, it has been difficult to integrate digital learning tools at their centres as technical / vocational training requires a lot of hands-on, practical training in the workshop. Furthermore, most of the DB trainees come from a marginalised family background and are often not able to purchase the required digital equipment.

However, at the PDO level the digitalization has been well integrated. The restrictions on physical movements (as a result of COVID-19) have recently expedited the process of adaptation of digital tools and platforms in the PDO Office : e.g. the use of online platforms for official communication and meetings, the establishment of a database management system for finances and the Management Information System (MIS). The latter system contains a central digital database on all trainees. It is meant to assist the JSO-staff in following up and accompanying ex-trainees. But the system is found not to be user- friendly and needs to be further developed and fine-tuned.

At VTC level, it was reported that all trainees receive basic computer skills to prepare them for the labour market (e.g. preparation of CVs, application for a job) and to allow them to acquire rigid computer knowledge for further advancement (especially those who will require working with computers in their operations). All trainees at VTC Oysterbay have access to free WIFI enabling them to access learning materials online (trainees at DB VTC Dodoma don't have this opportunity yet).

All graduates and trainees interviewed have explicitly expressed their desire to learn more about digital tools and systems as they believe this skill will provide them an opportunity to look for jobs more easily.

M&E on achievement of Results

The monitoring of the progress of the implementation of the activities and on the achievement of the results is carried out regularly and with a structured, formal approach. DB VTCs write a monthly activity report that outlines all the activities carried out during the past month. This report is forwarded to the PDO at the end of each month. The evaluators noticed that this narrative report is mainly descriptive and primarily aimed at sharing information / updating the PDO Office. PDO officials also mentioned that they regularly make follow-up visits to the VTC, although they admitted that the frequency of these visits is too low to give them an accurate picture of the challenges faced by the VTC in their daily operations.

All VIA DB partners yearly fill out the monitoring reports 'Narramoni' and 'Resumoni', as per pre-set format required by the VIA Don Bosco. These reports provide information on the planned activities and results (and specific objective) of the programme's Logical Framework. At VTC level, the Principal delegates the compilation of these reports to a particular staff member (English teacher at VTC Dodoma and the Marketing Officer at VTC Oysterbay).

This person then collects the required information from the different stakeholders that were involved in the programme implementation : Head of Department (R1), Instructors (R1), JSO officers (R3), Head of

IGA (R2), Accountant (R2). The Narramoni is designed to give a very detailed analysis of the programme's results and to provide narrative, analytical information on the indicators of each result as well as on the cross-cutting themes. Once the report is compiled, the DB VTC sends it to the PDO for them to check if the report meets all the VIA Don Bosco reporting requirements.

However, evaluators noticed that the reporting on results has not yet been fully exploited as a valuable 'working tool' that helps the different partners to adjust / improve their activities. The Management staff (and EJSO) of both DB VTCs is not actively involved in the compilation and interpretation of the reports. They both claimed to have no time to get involved in monitoring the VIA DB programme. Also, other key players - involved in the programme implementation at VTC level - show limited implication and ownership of the monitoring report. They often limit themselves to merely providing the required information to the person delegated to compile the report. As this person is not directly involved in (all result areas of) the programme implementation, he/she accepts the information at face value which might constitute a threat to the validity of the received information. Evaluators also observed that the Narramoni report is not always fully and accurately and completed in because the 'compiler' did not manage to obtain the required information from the staff member responsible for that particular result area. VTC Management (Principal) mentioned that they find it difficult to fully engage in M&E practices because of competing priorities and the limited funding by the VIA DB programme (compared to the VTC's overall running costs).

Influencing factors on achievement of programme results

What factors influenced the achievement of the different results? Mention the three most important factors for each result obtained			
	Factors related to Result 1	Description factor	How did this factor influence and what were the consequences?
Factor 1:	Training of instructors	Short course training on pedagogical and psychosocial skills were provided] (programme related factor)	It influenced the improvement of the quality of training for students. Teachers also became more confident in their work. DB instructors are now supporting VETA to prepare exams and also provide training to other fellow instructors in other TVET schools.
Factor 2:	Adaptation of Quality curriculum	Close cooperation and consultation with employers resulting in identifying skills demanded in the market and adaptation of the curriculum accordingly	Through identification of skills gaps, new technologies and trades were introduced in the VTC, consequently the overall quality of education and the learning process were improved.

Factor 3:	Don Bosco Mission and Vision	The Don Bosco mission directly focuses on delivering quality education	The vision to empower marginalised youth and mission to provide them with quality education acts as a motivational tool to instructors to deliver quality education and attract more youth to enroll and perform better.
	Factors related to Result 2	Description factor	How did this factor influence and what were the consequences?
Factor 1:	Evidence based Research]	Research was conducted to identify market demand and possible solutions (programme related factor)	Research findings and recommendations have helped PDO and all VTC to establish profitable IGA (based on business & marketing plan) and as a consequence their level of financial sustainability has greatly increased
Factor 2:	Capacity Building	A variety of trainings were provided to management staff and directors (programme related factor)	Skilled staff has enhanced the operational management of the organizations. Consequently, work capacity and efficiency have improved at organisational level
Factor 3:	Sharing lesson learned	Managers of partner organisations meet and share best practices and lessons learned.	Lessons learned and best practices help the team to improve operations. Consequently capacity has improved and results are efficiently achieved.
	Factors related to Result 3	Description factor	How did this factor influence and what were the consequences?
Factor 1:	Soft skills training using user friendly resources	Resources used to train young people on soft skills are user friendly, eg Passport to Success (PTS)	Students are trained on soft skills, using user friendly resources like PTS which make them attentive and learn easily. These social skills make a great difference to DB graduates as PTS training renders them more employable than graduates from other TVET schools.

Factor 2:	Engagement of EJSO at local level	JSO has officers in all VTC who explore locally available job opportunities and link the trainees with potential employers.	This decentralised JSO structure has improved the level of job placement as more graduates are linked to job and entrepreneurship opportunities in their own local contexte
Factor 3:	Good relationship with employers	JSO officers have regular feedback meetings with employers (Employers' Forum)	Mutual relationship influenced signing of MOU and managed to get scholarship funds for students. As a result, more students are getting field attachments and more graduates getting formal employment.
	Factors related to Result 4	Description factor	How did this factor influence and what were the consequences?
Factor 1:	Gender friendly learning environment	Learning environments and courses in VTC are meeting the needs of both girls and boys.	New gender friendly courses were introduced, and girls prefer short courses. Consequently, more girls were enrolled in the VTC (even in traditionally male dominated trades)
Factor 2:	Outreach programme Behaviour change	Outreach activities - like motivational talks & Binti Thamani campaign - enabled the VTC to reach out to more people in society and to challenge the overall negative cultural perception on TVET education and to promote girls' involvement in TVET schools.	As a result, more girls are enrolled in the DB VTC (even in traditionally male-dominated trades) and employers are gradually offering more jobs to girls. JSO has signed MOU's with some companies to employ more girls.
Factor 3 :	Lobbying with relevant stakeholders	Regular follow up and negotiation with relevant stakeholders.	Good relationship between JSO and relevant stakeholders provided opportunity for lobbying to promote girls' enrolment in TVET schools. Consequently, a number of companies agreed to provide scholarships to girls.

2.2.2. Achievements at outcome level – changes related to empowerment

Indicator 2 : % of young people (girls and boys) who, after completing the training, feel empowered

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
<u>Achieved</u>	74%	88%	83%	82%	78%	81%
<u>Target</u>			74%	75%	75%	80%

This indicator has been largely achieved at the end of the programme : 98% achieved versus 80% targeted. However, the measurement of the trainees’ level of empowerment is based on 1 question of a questionnaire and rather reflects a momentary recording of the trainees’ state of empowerment and often leads to socially desirable answers. Suggestions by partner organisations to improve this monitoring tool can be found below under section ‘M & E of empowerment’

Understanding of the concept of ‘empowerment’ by relevant stakeholders

Overall, there is a good and fairly common understanding of the concept ‘**Empowerment**’ across graduates, trainees and programme officials. Empowerment is linked with the acquisition and actual application of acquired (technical and social life) skills and knowledge to enable young people to achieve their goals and become self-reliant. All people stated that empowerment and socio-professional integration are very closely linked, even interdependent and mutually reinforcing. Yet, the majority of them thought that empowerment is a prerequisite to achieve socio-professional integration.

A number of FGD participants defined the concept of ‘empowerment’ as follows :

- *“Empowerment means someone supporting my dream by providing me with technical and social skills. I’ll feel empowered when I have the ability to earn my own income and be able to support myself and others” (Graduate, Oyster Bay VTC)*
- *“Empowerment means supporting me to achieve my life goals by providing me practical skills and opportunities to grow” (Male trainee - long course - VTC Dodoma).*
- *“Empowerment is the act of supporting or lifting someone from a poor state to a better state. I will feel empowered if I get a job or startup capital after graduating here” (Male trainee - long course VTC Oysterbay).*

PDO and JSO defined the concept of ‘empowerment’ as follows :

- *“Empowerment means capacitating young people to go outside the training centre and to be confident and capacitated enough to look for a job or start an enterprise to independently support themselves and their families” (PDO Officer)*
- *“Empowerment means that trainees improve their values in order to become good and responsible citizens in society (PDO Officer)*
- *“Empowerment means that those trainees understand themselves better and engage in better relationship boys-girls” (JSO Officer)*
- *“Young people are empowerment when they feel confident (loss of fear), free to express themselves and to change their behaviour / lifestyle” (JSO Officer)*

To what extent has the strengthening of the training centres and job services offices - through the VIA DB programme - contributed to (social) empowerment of targeted youth?

The evaluators asked all staff (PDO, JSO and VTC) and trainees to assess the extent to which each of the 4 programme's results had contributed to enhancing the trainees' level of empowerment. Their assessment was based on a scoring scale whereby marks could vary from a strong positive contribution (+3) to a strong negative contribution (-3) and anything in between. The figures in the table below represent an average score per result. This score is further explained in the third column of this table.

Results	Relative Weight of Influence	How did this influence manifest itself?
Result 1	+3	The improved quality of teaching, the newly procured machinery and the practical training on technical and soft skills (integrated, holistic approach) have empowered graduates to be competent, reliable, confident, self-aware and to have a positive mindset and attitude.
Result 2	+1	This result has more focused on the internal strengthening of the different partner organisations and has a lesser (and a more indirect) effect on the level of empowerment of the trainees
Result 3	+3	Trainees have an opportunity to get field attachment on time and graduates are linked with employers so that they can fully apply their acquired (technical and social life) skills to earn an income and be self-reliant / independent.
Result 4	+2	Through the Binti Thamani campaign, scholarships opportunities and overall enrollment figures of vulnerable young girls in DB VTCs (even in traditionally male-dominated trades) have significantly increased.

Positive changes in terms of empowerment during programme period (2017 - 2021)

- **Change in behaviour and attitude:** Through seminars, counselling and spiritual guidance, vulnerable youth who enrolled in the DB VTCs have adopted positive behaviours and attitudes in various areas including discipline, self-esteem, confidence, team work, time management, integrity, mindset, work ethics,...
- **Field attachment:** During the programme implementation period, all trainees of DB VTCs have managed to practise their skills in various companies and government institutes. This increased their confidence when applying for jobs after they graduated.
- **Job acquisition:** During programme implementation period, JSO has managed to accompany various vulnerable youngsters who graduated from DB VTCs to get a job in private companies and government institutes.

Challenges in terms of empowerment during the programme period (2017 - 2021)

- **Transitioning graduates to further studies:** Some graduates have shown a clear interest to further continue their (technical) studies (after training at VTC and/or after having been employed for some time). However, they don't have clear guidance on how to proceed with their academic career. Yet, this type of career guidance has so far not been part of the programme's scope of action.
- **Learning environment :** A good number of trainees come from far-away areas (up to 3 hours travelling to come to class) and they can't cover their daily transport costs. Many of them have only one meal a day (provided at the VTC). This situation affects the performance and psychology of these trainees.
- **Family situation of girls :** Most female trainees are involved in household chores after class and have little time to study or to rest at home. Some of them come from a vulnerable family background where they face sexual harassment / abuse by their relatives. In that respect, trainees requested DB VTCs to build a hostel for these vulnerable female trainees, as well as for those who live in far-away places.

Cooperation between VIA Don Bosco ECMS / WBE as a tool of empowerment

During the period 2018 -2019, pupils of Belgian Schools visited the Don Bosco Secondary School in Moshi 3 times while 4 Tanzanian students (2 boys and 2 girls) and 2 staff participated in a VIA DB-facilitated exchange programme in Belgium (10 days in September 2019), together with students from Benin and India.

Because DB Moshi Secondary School is not an operational partner in the VIA DB DGD-programme, the evaluators did not physically visit the school but only talked to the teacher (who accompanied the students on the exchange visit in 2019) via WhatsApp.

It turned out to be difficult to measure to what extent these exchange visits had impacted the Tanzanian students' level of empowerment and this for several reasons : 1) there is no formal tool to measure, 2) the information is obtained from a secondary source (teacher) as all students involved in the exchange visit had already left the school and were not reachable and 3) activities took place 2 years ago and teacher found it difficult to recall the exact proceedings.

But generally speaking, the teacher had noticed positive changes with the 4 students as a result of the exchange visits to Belgium in 2019, which was clearly illustrated by their increased self-awareness & self-confidence to speak in public, independence to and self-reliance to carry out tasks, critical approach to analyse a problem and work out a strategy to solve it, confidence to change things (e.g. environment conservation,) open mindedness (as a result of their exchange with students from Benin and India). After their return to Moshi, all these students obtained excellent academic results, they acted as 'ambassadors of the school' at public functions, and they represented the school at inter-school debating competitions.

On a more critical note, evaluators found it a bit 'strange' that these exchange visits took place with a Tanzanian school that is not a VIA DB partner in the 5-year DGD programme. This Belgian- Tanzanian interschool cooperation constitutes rather a stand-alone activity that is not integrated in the overall VIA DB-programme and is not fully coherent with the Don Bosco approach to accompany vulnerable youth in a transformative, holistic development process over a longer period of time.

M&E of Empowerment

The programme pays special attention to monitoring the level of empowerment of trainees through the second indicator of the Specific Objective : “% of young people (girls and boys) who, after completing their training, feel empowered”. The level of empowerment is measured via a questionnaire that has to be filled out by the 3th-year trainees on completion of their training course at the DB VTCs. The PDO forwards the questionnaire to the different VTC’s. The EJSO at each VTC then facilitates the completion of the questionnaire and then sends back the filled-out questionnaires to the PDO.

Although the questionnaire contains 7 separate questions, it is only the answers to question 4 that is taken into account to respond to the second indicator of the ‘Specific Objective’ (see above). Question 4 of the questionnaire reads : ‘To what extent do I feel empowered?’ whereby trainees have to rate themselves on a scale from 1 to 10.

The evaluators noticed that the monitoring of the level of empowerment has been rather carried out ‘mechanically’ and has not been fully exploited. VTC’s show little ownership of this monitoring tool. They just facilitate the collection of the required information among their students and then forward it to the PDO. It seems that the analysis of the acquired information is not always discussed by the relevant stakeholders, nor being used to adjust the further programme implementation at PDO / VTC level. VTC Management. mentioned that they get no feedback from PDO on the findings of the questionnaire.

The relevance and the application of the (4th questions of the) questionnaire was extensively discussed during the restitution meeting in Dar-Es-Salaam. The participants’ main remarks / suggestions to improve the tool are summarised below :

- As empowerment was commonly defined as ‘the acquisition and practical application of acquired knowledge & technical and social life skills to become self-reliant’, staff thought that it was not the ideal moment to test trainees on empowerment at the end of their 3-year training. At that particular moment, they have not yet had the opportunity to practically apply their learnt skills in the real world of work. Therefore, they suggested that the question on empowerment should rather be asked to them 1 year after completion of the training course (however participants also realised that it might be very difficult to acquire data from all VTC graduates as some relocate to other cities and /or can no longer be reached after training)
- Major challenge is the positioning of the empowerment question in the current questionnaire. The question on empowerment should rather come at the far end of the questionnaire, as a reasoned response based on all the questions answered before
- The current question on empowerment (Q. 1.4) encourages trainees to mention socially desirable answers (in order not to disappoint PDO / VIA DB)
- The following alternative approaches to measuring empowerment were also mentioned :
 - to conduct the empowerment assessment at least twice a year, each time before and after their field attachment, thereby using field attachment reports to check on progress made by trainees in the period between 2 field attachments (second & third year)
 - to have the question of a trainee’s level of empowerment answered by a number of people who are in close contact with the trainees, e.g. instructor, life skills trainer, JSO Officer, employers, trainee himself/herself, parents,...
 - The internal JSO-test could be a useful alternative and more practical tool to measure ‘empowerment’ as it tests the trainees’ readiness for a job (employability) by checking if they can actually apply what they have learnt during the JSO training sessions.

- Programme officials further mentioned that measurement of trainees empowerment could be improved in the following ways :
 - Measurement should not be a one-off activity but rather a progressive measurement over time using face-to-face interviews
 - Assessment on the level of empowerment should be done in Swahili as graduates can express themselves much better in their local language
 - Develop a set of relevant criteria that define the concept of ‘empowerment’ for trainees and base the questionnaire on these criteria. Answers to all these criteria should result in a more representative, aggregate score on different aspects of empowerment. Ideally, the trainees themselves should be involved in defining the set empowerment criteria.

2.2.3. Achievements at outcome level – changes related to socio-professional integration

Indicator 1 : % of students (girls and boys) who, within 6 months after completing the training, find a job or work as entrepreneurs

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Achieved	38%	42%	35%	46%	25%	43%
Target			40%	45%	50%	55%

This indicator has not been fully achieved : 37% achieved versus 55% targeted. It is clear that Covid has had a negative impact on the employment rate in (especially) 2020 and 2021 as the employment level in the last 2 year is significantly lower than in 2019. However, the representativeness of these figures can be questioned as the JSO encounters major problems in contacting the past trainees 6 months after completing the training.

Understanding of the concept ‘socio-professional integration’ by relevant stakeholders

When it comes to the concept of ‘**socio-professional**’ integration, the understanding across programme officials and young people is mixed. There is a good common understanding on ‘professional integration’ while the concept of ‘social-integration’ is interpreted differently by the people consulted in the field as well as by the respondent of the online questionnaire.

Although the people consulted remarked that social and professional integration are interdependent and mutually reinforcing, the majority of them clearly stated that professional integration (getting a job) is a key condition to facilitating the trainees’ social integration in their families, communities and society at large. They claim that society is more likely to accept, respect and recognise people who earn an income.

Social integration :

The concept of social integration is understood in different ways, (slightly different interpretations) :

- Being responsible : taking care of others and to be able to contribute financially to family (and to a lesser extent society)

- A sense of belonging : being accepted, respected, recognised in the family, in local community and in society
- Enjoying an improved social status in the family, local community and society, e.g., getting married, parents don't allow their (trained) girls getting married to just 'anyone'.
- Being asked to take part in decisions making at family and society

Professional Integration :

The concept of 'professional integration' is well and commonly understood by different partners as 'being formally employed or being self-employed (entrepreneurship)'. The level of professional integration has been negatively affected during the past 2 years as many companies had to scale down (and even lay off workers) because of Covid.

According to JSO-Officers and graduates, it is not only difficult to find a job but also a big challenge to keep that job (= sustainable employment). It is a common observation in Tanzania that young people (have to) leave their job after one year of employment (mainly because of lack of the right work attitude or because of poor working / salary conditions). In that respect, social life skills (especially 'Passport to Success') help the trainees to develop a positive attitude, good work ethics and personal values. Employers appreciate these qualities among DB graduates and are less likely to terminate their employment contract.

Understanding of the concept 'decent work' by relevant stakeholders

The definition of '**decent work**' is not clear as it was challenging for programme officials, graduates and trainees to define this concept. A 'decent job' is of less importance to vulnerable young people interviewed. However, trainees and programme officials mentioned that a 'decent job' is any job that can generate income to cover their basic needs and those of their families and does not take away their human dignity.

JSO-officers mentioned that the international standards to define 'decent work' are not applicable in the Tanzanian context. According to them, companies have their own operational rules and regulations. They don't respect aspects of decent work like payment of minimum wage, providing conducive working conditions and contribution to social security.

In addition, the set minimum wages by the Government are very low and do not constitute a fair income. The employers use the set minimum wage scale to pay graduates which make it difficult for youngsters to sustain their monthly basic expenses in a rather expensive urban environment.

JSO officers consider it as one of their duties to continuously raise awareness on promotion of 'decent work' in Tanzanian companies, but they admitted that this is a 'difficult and uphill battle' as the qualitative aspect of '**decent**' work lies to a large extent beyond the programme's sphere of control.

To what extent has the strengthening of the training centres and job placement offices - through the VIA DB programme - contributed to socio-professional integration of the targeted youth?

The evaluators asked all staff (PDO, JSO and VTC) and trainees to assess the extent to which each of the 4 programme's results had contributed to enhancing the trainees' socio-professional integration. Their

assessment was based on a scoring scale whereby marks could vary from a strong positive contribution (+3) to a strong negative contribution (-3) and anything in between. The figures in the table below represent an average score per result. This score is further explained in the third column of this table.

Results	Relative Weight of Influence	How did this influence manifest itself?
Result 1	+3	Continuous capacity building of instructors, the acquisition of equipment and the adaptation of learning programmes have greatly Improved the quality of education at the VTC. The improved integrated training. has contributed to the fact that graduates are confident and have technical and social skills to enable them to look for jobs or entrepreneurship opportunities and to sustain themselves in life.
Result 2	+2	Regular capacity building enables management staff in VTC and JSO to improve their efficiency in programme operations and to deliver quality interventions that empower and facilitate vulnerable young people to realise their potential. Through resource mobilisation, VTCs were able to buy new machinery for some trades. New equipment provides opportunities for young people to learn and adopt practical skills as required by the modern labour market.
Result 3	+3	Through job placement, vulnerable young people earn an income and become self-reliant. They are able to pay rent and to take care of their family members. Therefore, they are also accepted and respected in their own society as they have become responsible, caring family members
Result 4	+2	More girls are graduating and getting jobs, including those who trained in male-dominated trades such as welding and metal fabrication. Yet, the girls still face a number of obstacles to get jobs on the labour market (mainly due to the societal perception that technical trades are mainly reserved for 'strong' men and the fact that girls might be absent from work when pregnant).

Positive changes in terms of socio-professional integration during programme (2017 - 2021)

- **Employable skills** : Performance of trainees has improved during implementation of VIA DB programme. Graduates have adopted competencies and skills to look for jobs and entrepreneurship opportunities.

- **Employment by VTC itself** : VTC retained several ‘well performing’ graduates to work in their production unit workshops
- **Psychosocial changes** : Most of the vulnerable young people changed their behaviour and became responsible and reliable members in society and at the workplace after their training at DB VTC. All employers interviewed confirmed the DB trainees’ positive attitude and behaviour at the workplace.
- **VTC youth are accepted and respected in society** : Binti Thamani Campaign through outreach activities helped to promote girls enrollment in VTCs but also positively changed the perceptions of society on TVET education

Challenges in terms of socio-professional integration during programme period (2017 -2021)

- **Limited opportunities on the formal labour market** : The job opportunities on the formal labour market are scarce (especially in the Dodoma area where - according to the Resumoni 2020 - only 11% of the graduates found a job in 2020 while 48% of graduates of VTC Oysterbay secured employment). The market can only absorb about 10% of all youngsters that enter the labour market every year. And this situation got even worse in the past 2 years because of Covid.
- **Trainees’ limited interest in entrepreneurship** : only a small number of trainees show a genuine interest in entrepreneurship and self-employment. They are not eager to venture into setting up their own small-scale business as they lack seed capital, confidence and a long-term vision.
- **Trainees’ dependence on JSO to find a job for them** : JSO’s accompaniment of trainees towards the labour market can possibly yield an adverse effect as trainees become too dependent on JSO to find a job for them which might kill their proactive approach and own initiative to get (self-)employed
- **Outdated and worn-out equipment and machinery** : In all DB VTC, equipment and machinery used by trainees are very outdated. They don’t match the requirements of the modern labour market, limiting their confidence and belief that they can perform up to the required standards at workplaces
- **Limited financial and technical support for self-employment:** Opportunities for entrepreneurship have been limited. Startup seed funds, loans and tools are needed to support vulnerable young people with a genuine interest in and talent for self employment.
- **Limited accompaniment by JSO to self-employment** : JSO have so far dedicated little time towards assisting young trainees in setting up a small-scale business. Currently, they don’t always have the required entrepreneurial skills and knowledge to do so.
- **Limited command of the English language** : Graduates and trainees are still struggling to master the effective use of English as a tool of communication. This situation impacts negatively on the trainees’ confidence when applying for a job.

Contribution of external stakeholders

Two major external organisations have significantly assisted Don Bosco towards enhancing the trainees’ empowerment socio-professional integration : International Youth Foundation (IYF) and the Tanzanian Government. However, the contributions of both these partners fall beyond the scope of the VIA DB.

IYF has developed the teaching material 'Passport to Success' that aims at developing / upgrading the trainees' social life skills, personal development and work-related skills. The training material is of high quality and very much appreciated by the VTC staff and especially by the trainees, for a number of reasons : 1) all topics are relevant to the local context, 2) training material is developed in Swahili, 3) the teacher is a facilitator who encourages the trainees' active participation and 4) the content is regularly adjusted / updated. IYF has also trained and certified a number of instructors at both DB VTCs (10 in Dodoma and 8 in Oysterbay) and until last year they also organised regular refresher training and follow-up visits. The PTS has turned out to be a key instrument to assist the trainees to find a job and - more importantly - to keep it. Therefore, the use of the PTS didactic material also constitutes an unique competitive advantage of DB trainees (compared to youngsters trained at other technical colleges) when entering the labour market.

A second important co-player is the Tanzanian Government that has enabled young vulnerable children to take up a short-term technical course at DB VTC. The government uses the 'Skills Development Levy' (to be paid by all companies) to cater for the tuition fees of young, vulnerable youth. However, this government support is not automatic and has to be continuously lobbied for by the JSO-official. According to figures provided by PDO : in 1,604 trainees (988 boys and 616 girls) benefitted from a government scholarship in 2017 - 2018 and 1,763 (451 boys and 292 girls) did so in 2019-2020. Thereafter, government scholarship funding came to a (almost) standstill.

M&E of professional integration

In the programme's Logical Framework, there is a separate indicator at the level of the Specific objective that measures the level of 'professional integration' of the DB VTC graduates. This indicator reads : "% of trainees (girls and boys) who, within 6 months after completing the training, find a job or work as entrepreneurs'. In the Resumoni report (to be filled out by all partner organisations) this indicator is even further split out in 4 sub-indicators on : 1) a formal job, 2) a decent formal job, 3) self-employment and 4) decent self-employment.

JSO officers found this indicator very 'ambitious' and very hard to follow-up. Each year, JSO officers have to phone graduates to find out whether they are (self-)employed or not. They admitted that it is very difficult to track and follow-up the graduates once they have left the training centre. There is currently a digitalised Management Information System (MIS) being developed that - once fully operational - will make the yearly follow-up on graduates easier and more effective.

However, the evaluators noticed that the figures on the employment rate in the Resumoni monitoring report do not always provide adequate and relevant information as required per each sub-indicator. Hence, the reports do not always give an accurate and up-to-date picture of the actual rate of employment among graduates.

2.2.4. Unintended results

The main objective of the Via DB programme is to empower vulnerable young people and support their socio-professional integration in the society. However, some graduates have managed to proceed with further studies in the academic education system to enhance their knowledge and skills as well as working hard towards their dreams.

One of the major strategic intervention strategies of the programme was to effectively build the capacities of instructors at pedagogical, psycho-social and life skills level (soft skills) in order to facilitate quality education in DB VTC. Their increased level of capacities has resulted in the unintended outcome of them providing technical support outside the programme scope. Instructors are now invited by VETA to help design the exam papers, to provide mentorship support to other VTCs as well as to share knowledge in technical workshops prepared by VETA.

More interestingly, through the Binti Thamani campaign the perception of TVET education in the society has positively changed. The initial objective of the campaign was to promote girls' enrollment into vocational training. However, this has also resulted in a positive overall perception of the community towards technical / vocational training. TVET is now generally considered by members of the local communities as a career of choice. Staff of PDO, JSO, VTC as well as graduates strongly appreciate the Binti Thamani campaign as the key contribution in the change of society's perception on the relevance and impact of TVET.

2.2.5. Factors related to achievement of Specific Objective

What are the other most important factors (e.g., contextual, internal, actors, ToC assumptions, risk analysis) that have influenced the empowerment of the targeted youth (through the VTC/JSO and with the support of VIA Don Bosco)?

The evaluators asked all staff (PDO, JSO and VTC) and trainees to list and to score the most important factors that have a (positive or negative) impact on the trainees' empowerment. Their scoring was based on a sliding scale whereby scores could vary from a strong positive influence (+3) to a strong negative influence (-3) and anything in between. The figures in the table below represent an average score of all respondents. The first column gives a short description of the factor while the third justifies the given score by further explaining how this factor has actually impacted on the trainees' empowerment.

Description of the factors that influence	Relative weight of influence	How did this influence manifest itself?
Teacher's skills and commitment to accompany trainees	+3	In addition to being technical instructors, teachers also provide counselling & psycho-social support to vulnerable youth that enhances their confidence and self-esteem.
Quality training on technical and soft skills	+3	Technical and soft skills empower youth with competences that enable them to be independent and live well in the community
Collaboration and teamwork between trainees and instructors (as part of the DB pedagogical approach)	+3	Teamwork and collaboration on campus make students feel loved, respected and accepted. This motivates students to continue with their studies and also expands their social networks.

Integrated / holistic approach towards human development	+3	The DB training does not only focus on transferring technical skills but it also aims at developing other relevant aspects of (human) development : social life skills as well, spiritual, physical, cultural, mental skills to prepare the trainees to look after their families and to become responsible citizens in society
Capacity building of teachers	+3	Competent teachers are confident, and they can empower trainees with practical quality knowledge and skills. DB graduates are empowered with practical skills that they can apply throughout their life.
Scholarship support from government and other actors	+3	Vulnerable (mainly female) trainees benefited from the scholarship opportunities and are currently empowered with both technical and soft skills.
Family support	+2	Parents covering daily transport costs to school have enabled vulnerable young people to attend training that enabled them to acquire knowledge and skills.
Friendly learning environment at VTC	+3	Both DB VTC provide equal learning opportunities for boys and girls in class and in the workshop. The VTCs take into account the needs of trainees of all religious backgrounds. Furthermore, the trainees are provided a daily meal at the VTC
Cultural perception of women in society and in the world of work	-2	Tanzanian society considers technical training still as a male affair and employers therefore prefer to employ boys (at the expense of equally skilled girls)

What are the other most important factors (e.g., contextual, internal, actors, ToC assumptions, risk analysis) that have influenced the socio-professional integration of the targeted youth (through the VTC/JSO and with the support of VIA Don Bosco)?

The evaluators asked all staff (PDO, JSO and VTC) and trainees to list and to score the most important factors that have a (positive or negative) impact on the trainees' socio-professional integration. Their scoring was based on a sliding scale whereby scores could vary from a strong positive influence (+3) to a strong negative influence (-3) and anything in between. The figures in the table below represent an average score of all respondents. The first column gives a short description of the factor while the third justifies the given score by further explaining how this factor has actually impacted on the trainees' socio-professional integration.

Description of the factors that influence	Relative Weight of Influence	How did this influence manifest itself?
---	------------------------------	---

Capacity building of instructors	+3	DB graduates have employable skills. Competent teachers in VTC are confident. They have empowered students with quality practical knowledge and skills needed on the labour market.
Quality training on technical and soft skills	+3	Technical and soft skills empower youth with competences that enable them to look for jobs, keep the job and socialise well with others.
Information of employment / internship opportunities	+3	JSO has managed to link graduates with job opportunities, enabling them to earn an income, to be independent and - most importantly - to be able to look after their family.
Leadership and Organisation structure	+2	PDO facilitates mobilisation of resources that help to invest in improvement of the learning environment and equipment, hence influencing the quality of capacity building to young people.
Attitude and work ethics of trainees	+2	Many DB students and graduates are willing to learn and adapt their practises accordingly at the workplace.
Collaboration and consultation with employers	+3	JSO's close collaboration with local enterprises provided opportunities for field attachments, internships and jobs. Their constant research of the job market also helped to update the technical courses in line with the current demands of the labour market, which gives the DB VTCs a certain competitive advantage over other technical training schools
Field attachment	+3	Trainees have the opportunity to learn and practice the skills they have acquired at the work floor (through yearly internship at a company)
Family support	+2	Parents covering daily transport costs to school has enabled them to acquire knowledge and skills.
Orientation week	+3	JSO helps the new trainees to understand what they want and to choose the trade that responds to their own interest, ability and expectations. This has motivated and boosted the trainees' confidence to pursue their career of choice.
Career fair	+3	JSO arranges a career affair where DB students meet different employers and become inspired and prepare themselves mentally on what to expect at the workplaces.

Negative attitude towards entrepreneurship	-2	Trainees have a rather negative attitude starting up their own small-scale enterprise as it is more demanding and still perceived culturally as a second-rate form of employment (vis-a-vis the higher appreciation of formal employment in society)
Lack of motivation among trainees to take up a job	-2	Graduates are not always interested / motivated to take up a job because of low salaries offered or poor working environment (no protective gear, no meals,...)
Economic situation in the country	-1	Formal job opportunities in the country have become limited and this situation has been even compounded by the Covid pandemic in the past 2 years
VTC's support to innovation	+2	VTCs are strongly supporting innovative ideas coming from vulnerable young people. One graduate from Oyster Bay VTC successfully managed to develop a prototype of an automatic system that controls electricity at home whereby the user can switch power sources on/off remotely - https://www.youtube.com/watch?v=GzWQOfnSHzk

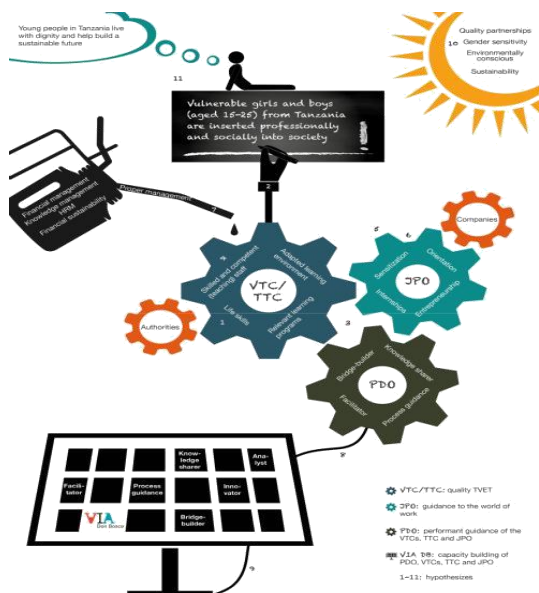
2.2.6. Meta analysis – Effectiveness

Main points of analysis

The programme has well achieved its 4 results and specific objective during the 5-year programme implementation (2017 - 2021). The Logical Framework and the TOC represent an accurate and realistic build-up of the programme planning. The achievement of the 4 results did effectively contribute to the trainees' empowerment and socio-professional integration (=specific objective). The cross-cutting themes 'Environment' and 'Digitalisation' have not been fully integrated in the programme implementation and have rather been limited to a number of one-off activities.

The programme has built up strategic partnerships with relevant stakeholders (employers, government, IYF) that significantly enhanced the achievement of the envisage changes at the level of the Results and (to a lesser extent) the Specific Objective.

There is a variety of formal monitoring tools in place that enable the local partner organisations to measure the progress on the achievement of the results and the specific objective. However, the actual application and the ‘productive’ utilisation of these instruments have not been fully exploited by the local partner organisations.



The intercultural exchange visits (facilitated by the VIA DB GCE department) can be a complementary strategy to strengthen the social life skills of a (though limited) number of trainees in the VTC and thus enhance their empowerment and socio-professional integration.

PDO has been responsible for the coordination of the programme implementation, and it has facilitated capacity building of VTC staff as well as exchange of information / skills between the different training centres.

However, VTC indicated that they would like the PDO to take on less of a coordinating / follow-up role and more of a supporting role in helping the centres to meet their strategic future challenges.

VIA DB is mainly appreciated for its financial contribution to the programme, its introduction of new strategic areas (e.g. focus on gender and financial sustainability) and its facilitation of networking / capacity building among VIA DB partners via regular (inter)national meetings.

Coherence between the different levels of the TOC

Coherence of Theory of Change

The analysis of the trainees’ level of empowerment at the end of the training showed that the majority of them feel (98% in 2021) empowered, confident and ready to face the future. Yet, only 37% of the trainees found (self-)employment at the end of the programme in 2021.

Empowerment and socio-professional integration are very closely linked, even interdependent and mutually reinforcing. Yet, empowerment is generally considered as a prerequisite to achieve socio-professional integration.

All 4 results have significantly contributed to the achievement of the Specific Objective. Result 1 (improvement of the quality of education) and Result 3 (JSO accompaniment of trainees to employment) seem to have had a greater and more direct impact on ensuring the trainees’ empowerment and their socio-professional integration in society. However, it was also noticed that a variety of external factors (beyond the programme’s immediate sphere of control) determine to what extent the Specific Objective will be achieved

The integrated training approach (technical and social life skills) is a key strategy in enhancing the trainees’ chances of socio-professional integration. This holistic approach is recognised / appreciated by employers and gives the DB VTC trainees a competitive advantage when applying for a job or starting their own small-scale enterprise.

Result 1 which aims at improving the quality of teaching at the DB VTC is the key strategy to achieve the programme’s Specific Objective. However, the activities in this result have not yielded their full potential as the Technical Training College in Dodoma never got fully operational and the budget was too limited

to purchase the required up-to-date training equipment to keep up with the technological advancements and demands of the modern labour market.

The services offered by JSO (R3) are complementary to the quality training at VTC (R1) and they are essential to enhance the trainees' socio-professional integration. In the current TOC, the JSO work is mainly focussed on the professional integration of trainees (partnership with companies for field attachment & job placement) but in reality, the JSO-officers have also played an important role in enhancing the trainees' social life skills (through their active involvement 'Passport to Success'). Training in soft skills is a crucial strategy to transfer trainees to employable and reliable workforce. On the other hand, the envisaged change of trainees being self-employed (entrepreneur) has not been adequately supported by the JSO-team.

Assumptions (hypothesis) of Theory of Change

The evaluators observed that the following assumptions in the programme's Theory of Change **are still 'valid'** in the current socio-economic operational framework.

- Hypothesis 1 : the integrated training - where attention is paid to technical and social life skills - increases the chance of socio-professional integration. Indeed, employers in Tanzania appreciate (young) employees who, besides having followed TVET, have also been provided with certain social skills and work ethics.
- Hypothesis 2 : enough young people appreciate professional training and will enroll, which has been clearly illustrated by the ever-growing enrolment figures at both VTC in the past 5 years
- Hypothesis 3 : the combination of and the collaboration between these actors are in fact aimed at achieving this. Indeed the 3 types of partners (PDO, JSO and VTC) constitute a complementary and mutually reinforcing team to better facilitate high-quality training / services and socio-professional integration.
- Hypothesis 5 : the JSO input is the appropriate way to work with young people to guide them on their way to the world of work. Indeed, the evaluation confirmed that JSO is a key player to achieve the programme's Specific Objective and its activities need to be further consolidated / expanded in the near future
- Hypothesis 7 : proper organizational management leads to improved service provision. Yet, this causal link is less obvious and could not always be fully proven by the evaluation. However, the programme's focus on the expansion of IGA has definitely had a positive impact on the partners' financial sustainability (especially at the level of the VTC)
- Hypothesis 9 : there is continuity in the program management at VIA Don Bosco . All stakeholders confirmed that VIA DB has played the role of facilitator, knowledge sharer and innovator very effectively in the past 5 years. However, the current programme manager Tanzania is fairly new but she has a lot of experience / expertise to effectively manage the programme.

The evaluators observed that the following assumptions in the programme's Theory of Change **need to be reviewed** in the current socio-economic, operational framework.

- Hypothesis 4 : Tanzania has a high-quality supply of teacher training courses. With only one institution in Tanzania (Morogoro VETA Training College) offering quality training for those students and instructors who opt to work in the different VTCs in the country, lack of quality vocational training still remains a challenge. The introduction of the Technical Training College (TTC) in Dodoma is still an effective strategy to upgrade the trainees & trade instructors’ technical and pedagogical competences in vocational training education.
- Hypothesis 6 : there are sufficient job opportunities for pupils who have finished school, which are in line with their training. However, due to a number of external factors (socio-economic situation, negative impact of Covid, population growth,..), formal employment opportunities have decreased in the past years in Tanzania. It is high time the programme changed its focus on the promotion of self-employment (entrepreneurship).
- Hypothesis 8 : the partners implement the knowledge and skills acquired during capacity reinforcement initiatives and that they apply the lessons learnt to improve their own functioning. Evaluation found out that the skills acquired are not always considered as ‘appropriate’ and ‘relevant’ by the stakeholders involved. Instructors at VTC prefer training in more technical and market-related skills that are practically applicable in the workshop. In addition, it became clear that the programme’s monitoring tools are too complex, not accurately applied and too little exploited as learning tools
- Hypothesis 10 : a gender-sensitive approach and policy lead to more opportunities for girls to integrate socio-professionally. The evaluation notice that the enrolment figures for girls at both VTC have significantly increased in the past 5 years. However, the girls’ level of professional integration (effectively finding a job) is still very low (and far below the boys’ level of professional integration).

Contribution analysis of the influencing factors

Short explanation of methodology

In the 3 tables below, the evaluators try to find out to what extent the programme has actually contributed to the achievement of different changes as outlined in the Specific Objective. The first column describes the change itself (outcome) envisaged by the programme. In the second column the evaluators map the most contributing factors (as collected in the field). In the third column they give a short description of the causal link (Type) : ‘primary’ refers to factors that are directly related to the programme while ‘rivalry’ is linked to external factors influencing the achievement of the Specific Objective. The fourth column (Significance) attaches a score on a sliding scale to each factor, varying from 1 (= not significant / the factor did not make much difference) to 4 (= Fully significant /without this factor, the change would not have taken place). The fifth column (COM) describes whether the factor has an impact on the trainees’ capabilities (C), Motivation (M) or Opportunity (= enabling environment). A capability is defined as the actor's psychological and physical capacity to engage in an activity, including the required knowledge and skills. Motivation is defined as those processes that energise and direct behaviour for refraining from certain behaviour. Opportunity, or so-called enabling environment, refers to the factors that lie outside the actor and make the behaviour possible.

Outcome level change: empowerment	Contributing FACTORS	TYPE	SIGNIFICANCE <i>Scale 1-4*</i>	COM
--------------------------------------	----------------------	------	-----------------------------------	-----

Young vulnerable people who participated in the programme and have become/feels empowered thanks to their participation to the programme VIA DB	Instructors' skills and commitment to accompany the trainees	Primary	4	M
	Collaboration and teamwork between instructors and trainees	Primary	3	M
	Quality training on technical and social life skills	Primary	4	C
	Integrated, holistic approach towards development	Primary	4	M
	Capacity building of instructors	Primary	3	M
	Scholarships to (female) trainees	Rivalry	3	O
	Friendly learning environment	Primary	3	O
	Family support (moral support and motivation)	Rivalry	3	O
<p>Contribution claim:</p> <p>The programme has certainly made a significant contribution to the empowerment of young people to realise their dreams. The DB programme has contributed directly to provide quality training in practical (technical and social life) skills that gives the trainees the <u>confidence to engage</u> in professional activities in a company. In addition, the programme provided a friendly learning environment which created relevant opportunities for young people to acquire competencies and skills. Willingness to learn and adopt is also a very significant contribution as it acts as a motivation to young people to be ready to learn and adopt new competence and skills. Family support and scholarship provide opportunities for young people to acquire and apply relevant competence and skills.</p>				

Outcome level change : professional integration	Contributing FACTORS	TYPE	SIGNIFICANCE 1-4*	COM
---	----------------------	------	-------------------	-----

Young vulnerable people who participated in the VIA DB programme and have found a job	Capacity building of VTC instructors	Primary	3	C
	Quality training on technical and soft skills	Primary	4	C
	Leadership and organisational structure	Primary	3	C
	Field attachment	Primary	3	O
	Collaboration between JSO and Companies / employers	Primary	3	O
	Job placement	Primary	3	O
	Attitude and work ethics of trainees	Rivalry	4	M
	Accompaniment after training at VTC	Primary	3	M
<p>Contribution claim:</p> <p>Based on the above analysis, the evaluation reveals that the VIA DB programme has certainly made a significant contribution to accompany vulnerable young people towards jobs and self-employment. In particular, the programme can be accredited for empowering vulnerable young people with technical and soft skills that provide capability of being employed or self-employed. The PDO facilitates resource mobilisation in order to update the learning environment and equipment to continuously improve the quality / relevance of technical / vocational education. Strong collaboration between JSO and companies has significantly contributed to increasing chances of vulnerable young people to get jobs or field attachment. The attitude and work ethics of trained youngsters also plays a significant role in getting and - more importantly - keeping a job. A positive mindset motivates them to work hard and develop a goal in their professional lives.</p>				

Outcome level change : social integration	Contributing FACTORS	TYPE	SIGNIFICANCE Scale 1-4*	COM
---	----------------------	------	-------------------------	-----

Young vulnerable people who participated in the VIA DB programme have integrated well in the society (they are self reliant, accepted, respected, involved and recognised)	Quality training on social life skills	Primary	4	C
	Family support	Rivalry	3	O
	Behaviour change of trainees	Rivalry	4	M
	Binti Thamani Campaign	Primary	3	O
	Psycho-social support to trainees	Primary	4	C
	Earning an income through formal employment or self-employment	Rivalry	4	O
	<p>Contribution claim :</p> <p>The VIA DB programme has certainly made a significant contribution to integrate well vulnerable young people in the society. The programme can be accredited for providing quality training on social life skills as well as psycho-social support to vulnerable youth that enable them to become confident, self-aware, self-reliant, communicate well with others and therefore become accepted and recognized in the society. In addition, through the Binti Thamani campaign, VIA DB programme has provided an opportunity for trainees to be supported, recognized and respected in the society by their family members and friends as the latter have adopted a positive perception towards TVET. Behaviour change of trainees and ability to earn an income through formal employment or self-employment also play a significant role in being self-reliant, accepted, respected, involved in decisions and recognized at family level as well as society as whole.</p>			

2.3. Efficiency

2.3.1. Efficiency of cooperation

The interviews with PDO and VTC staff and management revealed that there is positive and complementary cooperation between PDO, JSO and VTCs. However, VTC staff remarked that PDO - as a coordinating body - very much controls the programme and that major decisions on the programme implementation are often taken by PDO without actively consulting the VTC concerned. However, VIA DB also noted that VTC do not always respect agreed decisions / commitments and that there is a need for a different kind of communication (between PDO and VTC) and more participative follow-up.

The collaboration between the JSO at national level and their counterparts at VTC-level (EJSO) has been an added value to the programme result 3 (accompaniment of trainees to (self-)employment) in the respective areas of intervention. They work in a complementary way as EJSO seem to have a better understanding of their centre's reality / challenges related to requirements of the local labour market.

The PDO represents VIA Don Bosco in Tanzania and plays a more coordinating role as an overall responsible authority of the programme implementation. PDO officials felt they did not always fully understand the operational partners' context of operation on the ground and therefore would like to pay more regularly a follow-up visit to the VTCs and TTC in the future (ideally 1 visit per month). PDO would like to enhance its role of 'accompaniment' with the VTC.

2.3.2. Value for money and cost efficiency

The programme has achieved a high performance and implementation rate (especially at VTC-level) in view of the rather limited VIA Don Bosco budget (that generally constitutes only a minor percentage of VTC's overall budget). Management staff of VTC mentioned that VIA Don Bosco's financial contribution has definitely meant a qualitative improvement of their training centres' daily operations.

However, the evaluators noticed that the programme often calls on external consultants to carry out capacity building activities. This reliance on external resources has increased the programme's expenditure. Investing in the training of the programme's own staff to facilitate these capacity building activities would be a good strategy to increase the programme's level of efficiency in the future.

The accountants of both VTC also indicated that VIA DB's strict financial procedures (e.g. to obtain 3 official, written quotations) leave the VTC no other option but to purchase their goods / services with the formally, well-established companies. These companies turn out to be more expensive than the more informal traders on the market (that are not always able to meet the official tender requirements).

2.3.3. Efficiency of key management arrangements and (M&E) processes

VIA Don Bosco has provided the local partner organisations with a financial monitoring tool (Finamoni) to follow-up on their spending, according to predefined budget lines. Evaluators noticed a very strict adherence and follow-up of those budget lines and financial procedures within the DB VTC / JSO as well as a regular internal financial control of the operational partners (VTC & JSO) by the PDO. Interviews with operational partners reveal a limited knowledge of the Finamoni tool. It seems financial management is very much centralised at PDO-level and - as a result - partners feel they have limited control on resources allocation.

PDO sends the final overall financial report to VIA Don Bosco and is satisfied with the quality and frequency of feedback received from VIA Don Bosco on the Resumoni report.

Monitoring indicator 1 of the specific objective is very time-consuming as JSO officers have to phone all graduates and companies to find out to what extent they have found a job. A more functional centralised (digital) information system could be a crucial instrument in easing this follow-up activity.

Monitoring of the level of trainees’ empowerment (indicator 2 of the Specific Objective) has not been effective and leaves some room for critical improvement (see point 2.2.2. under heading ‘M&E of empowerment’)

2.3.4. Influencing factors related to efficiency

Positive factors	Negative factors
Strict adherence and follow-up on the financial VIA DB procedures by the partners	JSO officers do not have adequate skills in the area of entrepreneurship and therefore have to rely on external service providers
Sharing of resources, knowledge and information among partners and PDO.	Old machinery affects production efficiency in activities that contribute to the generation of income.
Use of digital tools for meetings and information management.	Inadequate database for graduates who participated in the VIA DB Programme affecting JSO efficiency in tracking and reaching out graduates.

2.3.5. Meta-analysis/Main points of analysis – Efficiency

The different partner organisations involved all have their own area of expertise and their specific roles & responsibilities, but their complimentary cooperation definitely constitutes an added value towards achievement of the empowerment and socio-professional integration of the vulnerable trained youth.

The clear budget lines, well-defined financial procedures and the strict internal financial management have ensured a very cost-efficient (value for money) implementation of the VIA DB programme.

VIA Don Bosco has provided the partner organisations with formal and uniform monitoring tools to measure the level of achievement of the programme’s specific objective. Yet, these tools could be more adapted to the local reality in order to make them more effective and ‘useful and living’ instruments to the local partners.

2.4. Sustainability

2.4.1. Country specific conditions for sustainability

Interviews with PDO, JSO and VTC officials revealed that VIA DB programme’s achievements in Tanzania are very likely to have lasting effects, not only on the capacity of management, partner organisations and quality of education but also on accompanying vulnerable young people to acquiring jobs.

At **JSO level**, it was reported that consolidating positive relationships / collaboration with companies will have lasting influence in accompanying trainees to field attachments and jobs. Right now, formal partnership with companies has not reached its full potential and can definitely be further explored.

More interestingly, JSO also reported that, in the long run, **maintaining close relationships with graduates** who succeeded to get and keep jobs will also influence other students to easily get employment or field attachment as they’ll act as ambassadors of Don Bosco.]

At VTC-level, instructors mentioned that **continuous capacity building** on relevant technical needs and retention of trained instructors will help to sustain the improved quality of the education.

Moreover, participants at PDO, VTC and JSO-level reveal that **being innovative in establishing Income generating activities (IGA)** provide great opportunities to achieve a lasting programme influence, not only on the increased capacity of the key partners but also on the improved quality of education and management capacities.

The scope of the VIA DB-intervention (and its budget) only constitutes a small component of DB’s overall programme in Tanzania and in the Salesian Province of East Africa. Therefore, the DB partners in Tanzania would be adequately self-reliant at financial level to continue the programme activities (to a great extent), after a possible withdrawal of the programme by VIA Don Bosco.

2.4.2. Programme Sustainability

Findings from the document review and interviews with PDO, JSO and VTCs show that all partner organisations have put a very strong focus on financial and institutional sustainability during the current programme implementation (2017 - 2021), as clearly outlined in Result 2 of the programme’s Logical Framework.

Financial sustainability

Result 2 - Indicator 1 : Percentage of profit made by Income Generating Activities (IGA’s)

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Achieved	3%	3%	11%	13%	46%	47%
Target			10%	20%	30%	35%

All partner organisations (PDO, JSO and VTC) have introduced profitable Income Generating Activities (as illustrated by indicator above). The setting up and support of IGA was a strategic area of Result 2 of the programme’s Logical Framework. Furthermore, the trainees’ tuition fees constitute a major and reliable source of income for the DB VTCs.

Both VTCs have employed a ‘Marketing Officer’ to expand the IGA’s markets in order to boost their level of revenue. Evaluators noticed a gradual amelioration of the VTC’s level of profitability over the past 5 years. In view of the planned expansion of the city infrastructure in Dodoma (as capital of Tanzania), there is a huge potential for a variety of IGA in the field of construction and related trades. The Government has

launched a housing scheme to build 5,000 houses in the near future. Yet, VTC management reported that outdated machines and the engagement of trainees in production process might negatively impact on the quality of production output and possibly reduce the level of sales and - consequently - the IGA's level of profitability.

PDO has established a 'Resource Mobilisation Department' (with a full-time officer) to increase and diversify the organisation's (PDO) potential sources of income in the future.

Institutional sustainability

Result 2 of the VIA DB programme has also focussed on strengthening the management capacities of (the staff of) all partner organisations (PDO, JSO and VTC). VTC management were happy to mention that they had managed to develop operational guidelines and procedures which greatly helped to streamline their day-to-day operations.

Programme officials remarked that the frequent rotation of Salesians VTC Principal and/or PDO Executive Officer constituted a threat to the programme continuity, as every newly appointed Principal / Executive Officer needs to be familiarised with the programme and might not have the required skills / interest to adequately fulfil his new role.

Evaluators noticed that the JSO plays a very crucial role towards the achievement of the Specific Objective (=empowerment and socio-professional integration) as this department is responsible for the trainees' social skills development and their accompaniment to the labour market. The operations and salaries of JSO-staff (at national and VTC-level) are mainly funded by the VIA DB programme. This high level of dependency on the VIA DB budget makes this department vulnerable and constitutes a huge challenge for the VIA DB partner organisations to ensure its (financial) sustainability in the long run (i.e. after the withdrawal of the VIA BD funding).

2.4.3. Meta analysis / Main points of analysis – Sustainability

VIA DB programme is fully integrated in the overall Don Bosco work in Tanzania. The DB network and its different operational partners have adequate financial, material and human resources to ensure the programme's sustainability.

To further improve the quality and the relevance of the programme, the VIA DB partners will have to further develop their own financial resources. VTC have already made significant progress in that respect. However, PDO and JSO have to further increase their focus on financial sustainability in the near future. Financial autonomy is a major challenge to the JSO plays a key role in the programme's success (=empowerment and socio-professional integration), yet the department's operations are currently financially dependant in the VIA DB funding.

3. Conclusions per evaluation criterion

Based on the information during desk study and the field mission, the evaluators have been able to draw a number of conclusions as per evaluation criterion. They further provide an appreciation of the level of achievement of each evaluation criterion, thereby using following scale with colour codes :

Excellent	Good	Sufficient	Weak
------------------	-------------	-------------------	-------------

3.1. RELEVANCE

General Conclusion

- The relevance of the Via DB programme in Tanzania is sufficiently proven. Programme interventions have systematically responded to the needs of the targeted vulnerable youth aged 15-25. All partners demonstrated strong commitments to address the needs of vulnerable youngsters.
- The local community has started realising the relevance and the value of the DB technical education. Their negative attitude towards TVET has gradually made way for an appreciation of technical education as an effective instrument to allow youngsters (including girls) to become socially and professionally self-reliant. The recognition and appreciation of technical training has clearly been illustrated by the ever-increasing number of young people being enrolled at the DB VTCs in Oysterbay and Dodoma over the past 5 years.

Coherence with other organisations / programmes and strategies

- The VIA DB programme is fully integrated in the overall Salesian pedagogical approach and unique target group (vulnerable youth) and coherent with the Don Bosco vision, mission and intervention logic in Tanzania. The programme's key components ('socio-professional integration', 'empowerment' and 'integrated training approach') make up the DNA of all VIA DB partner organisations involved (PDO, JSO and VTC). They all work in a complementary and coherent way towards the achievement of the programme's pre-defined results and specific objective.
- The proposed 2017-2021 program by VIA Don Bosco is designed within the Tanzanian Technical Vocational Education and Training (TVET) context and in support of the development of skills in the country. The program is in line with the Strategic Paper of Tanzania, the Vision
- Through their very extensive networking, the VIA DB partner organisations have managed to build up a constructive relationship and credibility with relevant stakeholders (especially with potential employers like companies and government). They are all well-known and acknowledged as a reputable authority and a reliable source of quality skills education in the TVET sector in Tanzania.

Complementarity / added value of the programme

- The VIA DB programme has definitely created an added value in the field of technical training in Tanzania because of its unique strategy at 3 levels : 1) to cater for young people from a vulnerable socio-economic background, 2) to follow an integrated training approach on technical and social life skills and 3) to accompany the trainees towards (self-)employment.

- Employers recognise the quality of DB training and they all appreciate the trainees' (technical) performance and behaviour (work ethics, integrity, communication, trustworthiness, honesty, punctuality,...) while being on field attachment and/or employed in their company.

3.2. EFFECTIVENESS

General conclusion

- The achievement of the 4 results and their indicators is very good. All 4 outcomes have added significant qualitative value to the operations of the partner organisations. However, Result 1 (improved quality of teaching) and Result 3 (accompaniment of trainees by JSO) seem to have a more direct and positive impact on the achievement of the SO.
- The management staff of all partner organisations (ADAFO, JSO and VTCs) have a very good and common understanding of the VIA DB programme (in terms of SO, Results, key stakeholders, and strategy). However, the 'operational' staff at the VTCs (instructors, EJSO, accountant) do not always have an overall perspective on the programme but their knowledge and involvement are rather limited to 1 programme result (that relates directly to their daily work at the centre).
- The specific objective (socio-professional integration) has not been fully achieved. Its achievement is to a large extent determined by external factors beyond the programme's control (e.g., Covid, population growth, national socio-economic situation, vulnerable background of the target group). It is also difficult to meet the requirements of 'decent work' in the Tanzanian labour context. It is therefore questionable whether the S.O. of the programme is realistic and whether it is not formulated too ambitiously.

Achievement of Programme Results

- The quality of training has significantly improved over the past 5 years in both VTC. Main contributing factor to the improved quality of education is undoubtedly the effective capacity building of VTC-instructors on various competencies and skills. The instructors' training has mainly focused on pedagogical/methodological and more general, crosscutting skills. Yet, a bigger focus on the capacity building of the instructors' technical, trade-specific skills would have further enhanced the quality of technical education at the DB VTCs.
- The programme has also improved the partner organisations' capacities in a variety of management areas (Financial, HR, M&E, Strategic Planning). Furthermore, all partners (and especially the VTC) have significantly increased their level of financial self-reliance by successfully engaging in well-planned IGA. Currently, these IGA have managed to cater for a major part of the centres' running costs (especially in Oysterbay) and have the potential to even further expand / diversify their activities and increase their level of profitability in the future (especially in view of the planned infrastructural development in Dodoma).

- JSO plays a key role in enhancing the trainees' social and professional integration and their services make the DB technical training unique and different from other training centres. Their intermediary role between employers and trainees as well as their involvement in training in social life skills determine to a large extent the success of the programme and the achievement of the SO's indicators.
- The cross-cutting themes 'Environment' and 'Digitalisation' have not been fully integrated in the programme implementation and have rather been limited to a number of one-off activities.
- The awareness raising campaign on gender equity (mainly through the yearly Binti Thamani campaign by JSO) has managed to significantly increase the number of girls enrolled at the DB VTCs, even in traditionally male-dominated trades (from 10% in 2017 to an average of 25% in VTC Dodoma and 36% in VTC Oysterbay in 2021). Yet, JSO still has lobby work to do with companies as they generally prefer to employ male trainees. Therefore, the majority of the female graduates find it very difficult to get a job (the yearly Resumoni reports confirm clearly that their employment rate significantly lower is than that of the boys).

Achievement of Specific Objective

- Empowerment and socio-professional integration are interdependent and mutually reinforcing, yet the VIA DB partner organisations focus more on (formal) employment and consider 'being employed' as a prerequisite for social integration. In the Tanzanian context, the trainees' social integration is largely determined by their ability to contribute financially to the upkeep of their (extended) family (and their local community).
- The formal employment market is not able to absorb the yearly influx of young people on the labour market. This situation has been aggravated by the closure of many companies because of Covid in the past 2 years.
- Generally speaking, there is coherence and (in)direct link between the 4 results and the Specific Objective of the programme. However, the achievement of the programme's outcome (SO = empowerment and socio-professional integration) are too a large extent determined / influenced by external factors beyond the programme's actual sphere of control.
- The outdated training machinery & equipment at the DB VTCs has a negative impact on the VTC's ability to fill the skills gap and to fully capacitate their graduates to meet the fast-changing demands of the labour market. Neither the VTCs, nor VIA Don Bosco have currently adequate financial resources to purchase all the required modern (automated) training equipment to bring the training at the DB VTCs fully in line with the recent technological changes in the current-day companies. Besides, the VTCs teach the official state programme but their syllabi seem to be too theoretical and too outdated (content wise) to be able to adequately meet the requirements of today's labour market in Tanzania.
- The programme (JSO) has not fully explored the opportunity of promoting entrepreneurship and accompanying young trainees to self-employment. This is partly since the current (E)JSO-officers do not always have the required 'entrepreneurial' skills and knowledge to do so. Furthermore, it is still difficult to motivate young trainees to start their own small-scale business (entrepreneurship).

- Graduates still prefer to be formally employed as it also gives them a higher social status in their community. Besides, lack of financial support (seed capital), lack of vision and lack of confidence also constitute important factors why graduates are hesitant to be self-employed.
- It is not always easy for the trained youth to find a job, but it also turns out to be a huge challenge for them 'to keep the job', as they often have to start working under difficult conditions (and for a low salary) in the companies. So far, the programme has paid more focus on getting a job (= professional insertion) and to a lesser extent to enhancing the graduates' job security in the longer run (= professional integration)
- Given the vulnerable socio-economic background of the target group, the value-based pedagogical approach at the DB VTC is a key strategy to 'transform' and empower the trainees. The focus on the trainees' holistic human development (spiritual, mental, physical, social, cultural, religious...) as well as the staff's engagement / empathy with the youngsters at the VTC constitute key contributing factors to the process of the trainees' empowerment. Instructors are more than just 'teachers' as they also perform the role of inspiring role models, companions and counsellors (all in line with the overall Don Bosco vision on education).

Integrated training approach

- The holistic training approach definitely constitutes an added value and gives the trainees a competitive advantage when looking for a job (compared to trainees from other 'traditional' technical colleges in Tanzania)
- Training in social life skills is a crucial strategy to transform the trainees into reliable and employable workers (which has been clearly confirmed by the employers interviewed). Social life skills do not only help the trainees to find a job but - more importantly - to keep that job and so to ensure sustainable employment and professional integration for the graduates
- The teaching model 'Passport to Success' (PTS) has turned out to be a very effective and much appreciated instrument to strengthen the trainees's social skills (soft skills) and to enhance both their professional and social integration in society. PTS's appreciation and effectiveness are mainly due to the fact that it follows a participatory approach, the topics are relevant to the Tanzanian context, it is written in Swahili and trainees will not have to write an exam (in English) at the end of the syllabus.

Monitoring process & tools

- The VIA DB programme has developed different well-defined, formal monitoring tools (Narramoni, Resumoni, Finamoni and Management Health Check). They are well known and utilised by all partner organisations. But the partners seem to apply the tools rather 'mechanically'. The VTC-management shows very little ownership and involvement in monitoring of the programme's activities. Collection of information and compilation of the monitoring reports have been delegated to only 1 staff member (who is not necessarily involved in the programme implementation). The whole monitoring process has rather become an administrative task, mainly aimed at meeting the donor's monitoring requirements. Through the reports (Narramoni and Resumoni), the partners collect a lot of relevant information in the field that is currently barely exploited as a relevant 'working tool' to adjust or improve the programme implementation.

- Both tools to measure the pre-defined indicators of the Specific Objective do not always allow the partner organisations to gather full and accurate information on the level of respectively 'job placement' and 'empowerment'. The follow-up on graduates over the phone - to find out whether they have found a job after training - is an (almost) impossible and very time-consuming task. The number of students who eventually participate in this survey is often also limited, which also calls into question its degree of representativeness. Furthermore, the questionnaire on empowerment is prone to mainly produce socially desirable answers and does not engage the trainees in a critical process to reflect on the different aspects of empowerment in their own lives. Both tools definitely need to be fine-tuned and/or upgraded in the future.
- Indicators at SO- level in the Resumoni always show an average score (of both boys and girls) but this figure conceals the specific progress of girls, which is often very low and sometimes even worrying.
- The programme has largely achieved all 4 pre-set results. It seems that Result 1 (improvement of quality of education) and especially result 3 (JSO accompaniment of trainees towards employment) have significantly contributed to the attainment of the Specific Objective. However, Result 2 (organisational capacity building) and Result 4 (gender) do not automatically translate in progress at the level of empowerment and professional integration. The indicators are generally quantitative. They do not always measure the qualitative process of change at the different result areas and/or they do not show a clear / logic link with the specific objective to be achieved.
- PDO has been responsible for the coordination of the programme implementation, and it has facilitated capacity building of VTC staff as well as exchange of information / skills between the different training centres. However, VTC indicated that they would like the PDO to take on less of a coordinating / follow-up role and more of a supporting role in helping the centres to meet their strategic future challenges. PDO officials felt they did not always fully understand the operational partners' context of operation on the ground and therefore would like to pay more regularly a follow-up visit to the VTCs and TTC in the future (ideally 1 visit per month). PDO would like to enhance its role of 'accompaniment' with the VTC.
- VIA DB is mainly appreciated for its financial contribution to the programme, its introduction of new strategic areas (e.g. focus on gender and financial sustainability) and its facilitation of networking / capacity building among VIA DB partners via regular (inter)national meetings.
- The intercultural exchange visits (facilitated by the VIA DB GCE department) can be a complementary strategy to strengthen the social life skills of a (though limited) number of trainees in the VTC and thus enhance their empowerment and socio-professional integration.

3.3. EFFICIENCY

At the level of output (results and activities)

- The clear budget lines, well-defined financial procedures and the strict internal financial management have ensured a very cost-efficient (value for money) implementation of the VIA DB programme activities (output level). There is a very rigorous adherence and follow-up of those budget lines and financial procedures within the DB VTCs / JSO as well as a regular internal financial control of operational partners by the PDO as a coordinating organisation.
- The 3 VIA DB partner organisations (PDO, JSO and VTC) work in a complementary and coherent way. They are closely interdependent and mutually reinforcing as they continuously share resources, knowledge and information.
- However, the programme often calls on external consultants to carry out capacity building activities. This reliance on external resources has increased the programme's expenditure. Strict financial procedures (e.g. to obtain 3 official, written quotations) leave the VTC no other option but to purchase their goods / services at a higher (expensive) price with the formally, well-established companies.

At the level of outcome (Specific Objective)

The return on the VIA DB's financial investment in the programme is rather low in terms of professional integration (graduates finding employment), e.g. 48% (2020) and 50% (2021) in Oysterbay and only 11% (2020) and 23% (2021) in Dodoma found a job. The cost-benefit ration is rather limited as the level of achievement of the intended outcome (socio-professional integration and empowerment) is to a very large extent determined by external factors, beyond the programme's sphere of control.

3.4. SUSTAINABILITY

General Conclusion

- The programme (2017 – 2021) has greatly improved the level of the organisational sustainability of all (in)direct partner organisations, at the level of human resource development, organisational management and financial sustainability. Therefore, the sustainability of the Via DB programme in Tanzania will very likely be assured. The programme achievement will have a lasting effect on the partner organisations (in terms of improved management capacity) but also on the future quality of education and on the accompaniment of vulnerable young people to jobs.
- Even the level of social sustainability has gradually improved as the cultural perception of technical / vocational training (especially for girls) has positively change in the past 5 years

Financial Sustainability

- In the past 5 years, the partner organisations (PDO, JSO and VTC) have significantly improved their financial sustainability through their engagement in different IGA that have gradually become more profitable. Business plans have been developed to expand the potential of all IGA in the future. Both DB VTCs have also employed a 'Marketing Officer' to further develop the markets for the IGA-produced goods. The IGA's income and the steady influx of the trainees' tuition fees will allow the DB VTC to attain a good level of financial self-reliance in the future (even without the financial support of VIA Don Bosco).

Institutional Sustainability

- Don Bosco (as part of the world-wide Salesian congregation) is a well-established institute with solid governance structures and management mechanisms in place. The VIA DB intervention (and its budget) only constitutes a small component of DB's overall programme in the Salesian Province of East Africa and in Tanzania. Yet, its involvement has really been an added value in further strengthening the management capacities of the programme staff and in improving the quality of education in 2 VTCs. The current VIA Don Bosco partner organisations will definitely be able to continue the work already initiated by the VIA DB programme.
- Both VTC are currently managed by a very dedicated and competent Salesian Father, each with a very clear vision for their training centre in the long run. However, the common Salesian practice to regularly rotate their religious members, could constitute a threat to the VTC's sustainability (especially in case they get replaced by a Salesian who is not familiar with or not interested / competent in technical education).

4. Main lessons learnt from this evaluation

Multi-dimensional approach is key to success

Socio-professional integration and empowerment are very complex concepts. To be achieved, they require a multi-dimensional approach in terms of partnership, training approach and services being offered to the target group. The programme has to a great extent succeeded in enhancing its trainees' socio-professional integration and empowerment because of its multi-stakeholder approach (VIA DB partners, companies, government, NGO's), its integrated approach to training (technical, soft and entrepreneurial skills), its holistic approach to human development (physical, social, religious, cultural) and its complementary services rendered (training and accompaniment towards employment & entrepreneurship). All these aspects are interdependent and mutually reinforcing. They definitely add a huge value to the programme. They make it unique in approach in the TVET area and constitute a competitive advantage to its trainees (compared to the traditional technical training institution in Tanzania) when entering the labour market.

Programme coherence is key to success

The VIA Don Bosco programme is not a programme on its own, but rather a component of an already existing and well-established programme that is run by the Don Bosco (Salesian) congregation in Tanzania and the Salesian Province of East Africa. It is fully integrated in the Don Bosco overall planning and fully coherent with DB's vision and mission. Because of this clearly defined, pre-set DB operational framework, the TOC of the VIA Don Bosco programme is accurate / realistic, and it has remained largely relevant throughout the full implementation period. As a result, the VIA DB programme has really added an extra value to the DB partners' operations. The programme effects are likely to last as they are embedded in an existing programme and supported by a (financially and institutionally) stable partner organisations (Don Bosco).

For a TOC to be and to remain relevant, it must be 'contextualised'. In other words, the envisaged changes must be fully coherent with the vision and programme strategy of the local partner organisations and the TOC must be based on the actual and already achieved results by the partners on the ground.

Focus on external factors is key to success

The level of achievement of socio-professional integration and empowerment are to a large extent determined by external factors (e.g. COVID, population growth, vulnerable family background, cultural perception on TVET, economic situation in the country,...) which are largely beyond the sphere of control of the programme. On the one hand, networking and cooperation with external organisations is key to assist the trainees to cope with these external factors and - on the other hand -, strengthening the trainees' soft skills is also crucial to effectively empower them to deal with challenges in their social and professional lives.

Ownership is key to success

As mentioned above, the VIA DB programme is largely embedded in the overall DB programme. Yet, it has also introduced a few 'own' elements (e.g., concept of 'decent work' and tool to measure 'empowerment'). These aspects have not been discussed with the partner organisations at the programme design phase. As a result, they are both not fully relevant to the Tanzanian context and therefore not effectively exploited during the programme implementation. Further consultation with the partner organisations is required to fine-tune and 'contextualise' them in order to ensure their relevance and application by the partner organisations.

Common understanding of the specific objective by all stakeholders is key to success

'Socio-professional integration' and 'empowerment' are the components of the VIA DB programme, and they constitute its specific objective. Yet, these concepts seem to be more commonly used by the VIA Don Bosco staff (in the framework of the DGD-programme) than by the operational partners in Tanzania. Generally speaking, these key concepts were not always commonly understood by all relevant stakeholders. The evaluators observed different interpretations of these concepts (and their mutual relationship) between VIA DB staff and the partners organisations in Tanzania. Even the VIA Don Bosco programme staff in Belgium had divergent understandings of the programme's key concepts.

As these concepts make up the 'heart' of the programme, it is of utmost importance that they are fully discussed and commonly understood by all stakeholders at the programme design phase. The definition and the mutual relationship between these key concepts must be clearly formulated before the start of the programme. It is crucial that these key concepts have to be 'contextualised' in order to make them relevant and applicable in the different intervention zones. In the current VIA DB programme in Tanzania (2017 -2021), there is a fairly good common understanding of its key concepts, but it could have been more formalised to increase the programme's effectiveness.

5. Recommendations

Below, the evaluators have listed a number (15) recommendation (1 table per recommendation). They first describe the recommendation itself, followed by more detailed information that further explains the programme component the recommendations relates to, the actor in charge of its implementation and finally (through a colour code) its importance and feasibility. The information below indicates how to 'read' the different colours under these headings.

Importance :

HIGH	MEDIUM	LOW
need to do/ to have	good to have/ to do	nice to have/ to do

Feasibility :

HIGH	MEDIUM	LOW
Easy to implement, does not require much effort and/or resources, greatly within the sphere of control of the actor in charge	Still largely within the sphere of control of the actor in charge but requires considerable effort and/or resources	Not easy to realise, requires considerable effort, knowledge, capacity and/or resources from the actor in charge and external factors (outside the sphere of control of the actor in charge) play an important role

Recommendation 1

To further promote entrepreneurship (self-employment) among trainees			
Referring to	Actor in charge	Importance	Feasibility
Effectiveness : socio-professional integration	JSO	High	Medium
<p>The formal labour market is saturated and only 10% of the yearly influx of youth find employment in a company (even compounded by the Covid crisis). In the current Tanzanian context, informal employment (entrepreneurship) is the key strategy to address the challenge of youth unemployment in the country :</p> <ul style="list-style-type: none"> To further build the (practical) entrepreneurial capacities of JSO staff so that they can render the required services to trainees in order to promote entrepreneurship. A needs assessment among JSO-staff at national and VTC-level should determine the areas / skills that these capacity building activities should focus on 			

- To promote / support 'micro projects' for trainees to get involved in their own small-scale economic activities (while still under training at VTC). In this respect, VTC could look into the issue of setting up an incubator space where equipment and machinery are made available to trainees
- To develop strategies to assist the trainees accumulating financial resources (during training at VTC) that will help him start up their own small-scale business. JSO should actively network with other development projects to get inspired by their 'Best practices' and 'Lessons Learnt' in this area. In this exercise, it is strongly advised to think 'out-of-the-box'.
- To lobby and partner with innovation hubs & like-minded organisations to promote innovative projects and small-scale businesses among graduates by facilitating their access to microcredit and venture capital, e.g., opportunity to get seed capital from the Municipal budget to assist groups of skilled youngsters to help them start their cooperative business. In this respect, PDO accountant mentioned that Don Bosco Net is currently involved in a pilot phase aimed at raising seed fund to assist DB graduates to start up their own small-scale business.
- To look into the feasibility / added-value to organise skilled youngsters in cooperatives (possibly trainees with complementary skills)

Recommendation 2

To strengthen / diversify the follow-up services for graduates after training to enhance their level of professional integration through sustainable employment.			
Referring to	Actor in charge	Importance	Feasibility
Effectiveness : socio-professional integration	JSO	High	Medium
<ul style="list-style-type: none"> ● To keep on assisting the graduates who have not found a job 6 months after completing their training at DB VTC ● To follow-up on trainees (who found a job after training) for a longer period of time (2 years) to encourage and support them to keep their job (= professional integration), even when working under difficult conditions) and to make them consider it as an important stepping stone to a better life in the long run ● To upgrade / fine-tune the digital database (Management Information System) to allow the JSO to more effectively follow-up the VTC's graduates when looking for a job (after completing their training at the VTC) 			

Recommendation 3

To introduce training in (new) technical trades at VTC			
<ul style="list-style-type: none"> ● that are currently in demand / fill the gaps on the labour market ● that have the potential to create new job opportunities for the graduates 			
Referring to	Actor in charge	Importance	Feasibility
Effectiveness : socio-professional integration	VTC / JSO	High	Medium
<ul style="list-style-type: none"> ● To introduce technical training courses on modern agriculture skills and technologies in VTC Dodoma, e.g., horticulture (avocado, carrots, vanilla...), floriculture, hydroponics, vineyards ... as the demand for farm managers with specific agricultural competencies is growing (because of the abundant availability of arable land in the area) and the market is readily available in an ever-expanding City of Dodoma ● To introduce technical training on 'Electronics' (specific demand by Kioo Limited company in Dar-Es-Salaam) and on 'Roofing techniques' (specific demand by ALAF in Dodoma). In both cases the employer himself could facilitate the (short-term) training in these specific trades either at the DB VTC or at the companies' work floor. ● To focus more on technical training with digital equipment as most companies have gradually been moving from analog / manual to digital / automated operations (e.g. TANESCO) ● To keep in close contact / consultation with local companies and to carry out a labour market survey par intervention zone to be able to swiftly respond to the new demands of the companies / employers ● To develop appropriate curricula that respond to the practical needs of the labour market (and to a lesser extent to the requirement of the outdated, rather theoretical state syllabus). 			

Recommendation 4

<p>To strengthen the technical training capacities of the VTC technical instructors to :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● to further improve the quality and relevance of technical education at the Don Bosco training centres ● to fill up the gap between training at VTC and the demands of the current labour market 			
Referring to	Actor in charge	Importance	Feasibility
Effectiveness : Improved quality of technical training	VTC / JSO / PDO	High	High
<ul style="list-style-type: none"> ● To carry out a needs-assessment on instructors' actual, trade-specific (technical) training needs ● To strengthen the VTC instructors' technical skills (based on the needs-assessment) so that they are able to render their technical training more practical and more in line with the demands of the current labour market. ● To actively involve companies to train VTC instructors at the work floor on modern, technical skills (field attachment for instructors) that are currently in high demand on the labour market ● To organise industrial 'Look & Learn' visits to companies for instructors to get them acquainted with up-to-date equipment and machinery being used in the world of work ● To further support the operations of the planned Technical Training College in Dodoma as a strategy to provide fully qualified technical instructors, both a pedagogical and technical level ● To improve the level of command of English as a language of communication when teaching in class / workshop and when delivering / interpreting the technical training curriculum ● To look into the possibility to utilise digital instruments (e.g., You Tube) to build the instructors' capacities on new technologies that are currently in demand on the labour market ● To develop a organisational policy to retain competent staff at VTC / JSO & PDO-level (after having participated in capacity building activities) 			

Recommendation 5

To consolidate and strengthen the VTC staff's capacities to render more effective guidance and accompaniment to the trainees in their daily lives			
Referring to	Actor in charge	Importance	Feasibility
Effectiveness : Improved quality of technical training	VTC / PDO	High	High
<p>Given the vulnerable socio-economic background of the DB trainees, it is of utmost importance that the VTC staff and especially the instructors who are in daily contact with the trainees, build up a trustful relationship with them and they are capable of rendering psycho-social support to the trainees. In the Don Bosco set-up, instructors are more than just mere 'teachers' to the trainees : the DB trainees consider their instructors as 'inspiring role models', as 'companions and trustees'.</p> <p>Therefore, the evaluators (based on strong requests form the field staff) strongly advise that the VTC should :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● invest more in strengthening the instructors' skills in counselling the trainees and in rendering psycho-social support to them (and to a lesser extent in a social worker or psychologist who visits the training centres sporadically, e.g., once a term at VTC Oysterbay). ● in addition, should train the instructors on how to accommodate trainees with special needs (e.g. deaf, blind, PWD,...) in order to ensure inclusive education in the VTC. 			

Recommendation 6

To further improve the quality and relevance of the technical education for trainees at the Don Bosco training centres			
Referring to	Actor in charge	Importance	Feasibility
Effectiveness : Improved quality of technical training	VTC / JSO / PDO	High	Medium
<ul style="list-style-type: none"> ● To improve the level of command of English as a language for communication for graduates in order to improve their skills and confidence during state exams, job interviews, negotiation on salary and interpretation of operations of automated machines. ● To train students in leadership skills to prepare them for supervisory roles at the workplace ● To add value to some technical trades by giving the trainees the opportunity to combine complementary trainings, e.g. Motor Vehicle Mechanics trainees should also be given the opportunity to learn how to drive a car. ● To adjust the cross-cutting courses (mathematics, English, history,...) during training so that their content is more in line with the technical trade followed ● To increase the opportunities for the trainees to practically apply modern technologies in line with the actual demands of the current labour market, both at the VTC or at the companies (field attachment, study tours, industrial visits,...) ● To consolidate the training in Social Life Skills (Soft Skills) at VTC : 1) to review the content of the current syllabus and to add relevant life skills topics, e.g. environmental issues, family planning, networking, (digital) information seeking and 2) by upgrading the skills of the staff involved in PTS-training at the VTC (refresher courses) as the training institutions IYF no longer organises follow-up visits. ● To include trainees and graduates (as final beneficiaries) in the national meeting 'Lessons Learnt' as their feedback might also help improve the quality of education 			

Recommendation 7

To further consolidate and diversify the partnership with local companies : <ul style="list-style-type: none"> ● to further increase the relevance of the DB technical education ● to close the gap between teaching at VTC and demands of modern world of work 			
Referring to	Actor in charge	Importance	Feasibility
Financial Sustainability	JSO	High	Medium
<ul style="list-style-type: none"> ● To encourage companies to invite VTC's instructors and trainees to get acquainted and updated with new technologies (machines and equipment) on the work floor ● To actively involve companies to train VTC instructors at the work floor on modern, technical skills (field attachment for instructors) that are currently in high demand on the labour market ● To engage companies more actively in the JSO-work when accompanying the trainees in their search for employment. The companies' larger network in the modern world of work could facilitate the trainees access to work ● To include employers in the national meeting 'Lessons Learnt' as their feedback might also be useful to further improve the programme relevance and effectiveness ● To lobby with companies to invest in modern machinery & equipment. Its success is more likely to happen in skills areas where the workforce is short in supply and high on demand on the labour market. This could lead to a win-win situation : skilled workforce in return for (lease of) modern equipment ● To develop a 'lighter version' of an agreement of cooperation & relationship between companies and VTC (as the current MOU seems to scare companies to engage in formalised partnership in the longer run) 			

Recommendation 8

To further consolidate and expand the IGA's activities and their level of profitability			
Referring to	Actor in charge	Importance	Feasibility
Financial Sustainability	VTC	Medium	Medium
<ul style="list-style-type: none"> ● To acquire modern machinery and equipment to increase the quality and productivity of the products manufactured in the IGA ● To develop an IGA investment plan that formally stipulates how / what percentage of the profits will be reinvested in the IGA and how / what percentage will be transferred to the VTC to render them more financially self-reliant in their daily operations ● To further build the capacities of the staff directly involved in the IGA (management and production), preferably in those areas that are specifically related to the particular IGA carried out ● To carry out a study of 'promising' and profitable economic activities in the area, e.g. in Dodoma there is a huge potential of IGA in the construction field (masonry, plumbing, electrical installation) as the government has plans to expand the city as the country's capital through a ambitious housing scheme (construction of 5,000 houses). 			

Recommendation 9

To improve the effectiveness of the current monitoring system and (the application of) its measurement tools			
Referring to conclusion on	Actor in charge	Importance	Feasibility
Effectiveness Monitoring & Reporting	VTC / JSO / PDO	High	High
<ul style="list-style-type: none"> ● To increase the implication and ownership of VTC-staff (especially the management) in compiling, interpreting and exploiting the M & E system in order to transform the monitoring and reporting into 'productive' learning moments ● To fine-tune and 'contextualise' the current monitoring tools on professional integration and empowerment. To more effectively measure the level of job placement, JSO should upgrade the digital tool MIS (Management Information System). ● In addition, the tool on empowerment needs to be fully revised to make it more relevant and applicable to the trainees' context. This revision of this tool must definitely be done in close consultation of the key stakeholders in the programme. This evaluation report contains a good number of relevant suggestions on how to improve this tool (2.2.2. above). ● To capacitate the partners to independently and effectively carry out the monitoring activities at their respective centres. In this respect, the PDO should focus on building the monitoring capacities of the VTC-staff, on validating the monitoring reports and on assisting the VTC-management how to respond to the 'Lessons learnt' drawn from the monitoring report. 			

Recommendation 10

To develop a common understanding of the key concepts of the programme by all relevant stakeholders			
Referring to conclusion on	Actor in charge	Importance	Feasibility
Effectiveness Monitoring & Reporting	VTC / JSO / PDO / VIA Don Bosco	High	High
<p>‘Socio-professional integration’ and ‘empowerment’ are at the heart of the VIA DB programme, and they constitute the main components of its specific objective. Yet, there is not always a collective and common understanding of these key concepts by the relevant programme stakeholders. The different partner organisations also seem to hold divergent interpretations on the relevance and interdependence of these key concepts. Therefore it is of utmost importance to :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● To collectively define these key concepts (and their mutual relationship) ● To contextualise these concepts in order to make them relevant and practically applicable in the VIA DB’s respective intervention zones ● Furthermore, other important aspects of the programme could be further (collectively) clarified (definition and contextualisation) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Decent work ○ Integrated approach and holistic human development ○ Social life skills (soft skills) ○ IGA and Production Unit ○ Technical training versus vocational training 			

Recommendation 11

To engage in a process of critical self-reflection to determine the strategic focus areas in the Don Bosco programme in Tanzania in the future			
Referring to	Actor in charge	Importance	Feasibility
Effectiveness Socio-professional integration	PDO / JSO / VTC / VIA Don Bosco	High	Medium
<ul style="list-style-type: none"> ● To determine whether VIA Don Bosco and /or its partner organisations want to focus on output (quantity) or rather on outcome (quality). In other words, is the success of the programme determined by the number of trainees enrolled and /or the number of technical courses being offered at the VTC (quantity) or rather by the number of graduates who have been socio-professionally well-integrated (quality). The latter approach might be more efficient (in terms of financial resources) and have a higher positive impact on the intended final beneficiaries (=vulnerable youth) ● If opted for 'quality', JSO should carry out a market study on defining the most 'promising' trades (in the past and in the future) in each intervention zone to help the VTCs decide which technical trades possibly to drop and which to retain. This study could be based on their own information on the job placement rate of their trainees in the past 5 years. Also, the planned housing expansion in Dodoma could help the VTC decide what trades to keep as there will be huge demand for specific skills work force (builders, plumbers and electricians) on the future labour market in the area. ● Furthermore, VIA DB and its partner organisations could also reflect on which strategic areas to focus in the future (in order to more effectively achieve the programme's specific objective (= empowerment and socio-professional integration) : <ul style="list-style-type: none"> ○ formal employment versus self-employment (entrepreneurship) ○ professional insertion (getting a job) versus professional integration (keeping the job) ○ state curriculum / exam versus own appropriate curriculum (responsive to the demands of the current labour market) ○ (technical) training at VTC versus after-training support (accompaniment) ○ Selection of partners (with the same specific objective as the VIA DB programme) ○ Selection of (labour-market relevant) trades to support in each training centre 			

Recommendation 12

To build the capacity of own staff in crucial programme areas in order to reduce the costs involved in having to hire external consultants			
Referring to	Actor in charge	Importance	Feasibility
Efficiency	PDO / JSO / VTC	Medium	Medium
<ul style="list-style-type: none"> ● To build the capacities of the JSO staff so that they can facilitate the training and accompaniment to trainees who want to venture into entrepreneurship ● To build the capacities of the PDO staff on market research and stakeholders mapping so that they can conduct their own market study. ● To build the capacities of the JSO-staff on digital tools, system management and development so that they facilitate information management systems with minimal assistance from external consultants. 			

Recommendation 13

To accompany graduates who want to continue their technical studies as part of an academic career path (as part of the JSO Career Guidance)			
Referring to	Actor in charge	Importance	Feasibility
Effectiveness Empowerment	JSO	Medium	Low
<ul style="list-style-type: none"> ● To lobby with the Ministry of Education, Science, Technology and Vocational Training to revise the government policy to allow people who have excelled in the TVET education and training to pursue further studies at a Higher Education Learning Institution (with a TVET certificate) regardless of the previous form four examination performance. ● To continue raising awareness to trainees on opportunities to continue their technical studies after completing their vocational training. 			

6. ANNEXES

Annex 1 : Evaluation framework

Evaluation criteria	Sub-evaluation questions	Level	Judgment Criteria	Data collection methods and sources of information				
				VIA DB HQ	VIA DB in-country, key partners	Targeted Youth	External actors/experts	Desk study
1.Relevance: to what extent is the ICOPi programme of VIA DB relevant? Did the activities and interventions contribute to the needs and priorities of young people?								
Needs of young people	<ul style="list-style-type: none"> Did the programme systematically address the needs of the targeted young people? How? How do the developed models on empowerment/socio-professional integration respond to the needs of the targeted youth? 	Country-level Prog. level	<ul style="list-style-type: none"> ToC Updates in ToCs reflecting changing needs Development criteria related to empowerment/socio-professional integration 	X	X	X	X	X

1.2. Coherence with other interventions/programmes/strategies	<ul style="list-style-type: none"> • How does the VIA DB programme fit into the wider functioning of our partner organisations? • Is VIA DB working coherently with the broader (TVET) strategy of VTC? • Is there a clear link with the strategy of the Provinces and Salesian communities or of PROCEFFA? Is there a link with Salesian pastoral work? 	Selected countries Prog. level	<ul style="list-style-type: none"> • Reference to how VIA DB fit in the wider functioning of partner org. • Attention given to other interventions/strategies and the broader TVET strategy 	X	X		X	X
1.3. Complementarity – added value of the interventions	<ul style="list-style-type: none"> • Are developed models and interventions related to empowerment/socio-professional integration complementary to other programmes to the same young people in the targeted countries? 	Selected countries	<ul style="list-style-type: none"> • Added value of the approach of VIA DB compared to that of others 					
1.4. Inclusion of gender	<ul style="list-style-type: none"> • How was gender taken into account in the design the programme at intervention level? • How did attention to gender inclusion facilitate empowerment and socio-professional insertion of youth? 	Country-level Prog. level	<ul style="list-style-type: none"> • Attention given to gender specific differences in the design of interventions 	X	X	X		X

<p>1.5. Inclusion of environment and digitalization (and other crosscutting topics in African countries with exception of Cameroun)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • How were environment and digitalization taken into account in the design the programme at intervention level? • How did attention to these crosscutting topics facilitate empowerment and socio-professional insertion of youth? 	<p>Country -level Prog. level</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attention given to the crosscutting topics in the programme design 	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>		<p>X</p>	
<p>2. Effectiveness: to what extent are the intended results and outcomes achieved by the ICOPI programme?</p>									
<p>2.1. Achievements at outcome level (changes related to youth socially and professionally integrated in society)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Do we find evidence that young people involved in the programme are effectively socially and professionally integrated? • What steps/changes are necessary for successful socio-professional integration? What has worked? What less? • What are specifically the mechanisms in place that successfully support young people: what works well, what not (and why (not))? 	<p>All countries</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documented progress in annual reports and MTR • Outcome indicators • Study of outcome cases (selected countries) • Case-based signs of progress in all countries 	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>		<p>X</p>	
<p>2.2. Achievements at outcome level (changes related</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Do we find evidence that young people have been effectively empowered and how do we need to understand 'empowerment'? 	<p>All countries</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Overlap planned and actual results • Indicators related to empowerment 	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>		<p>X</p>	

to empowerment) -	<ul style="list-style-type: none"> • What are specifically the mechanisms in place that successfully support young people: what works well, what not (and why (not))? • What steps/changes are necessary for successful empowerment? What has worked? What less? • To what extent are processes towards results and results gender specific, or do processes/results take into account gender differences? What has worked, what not? 		<ul style="list-style-type: none"> • Documented progress as compared to baseline • Plausible explanation of variance <p>Gender specific information</p>					
2.3. Achieved results - Roles and contributions of different actors	<ul style="list-style-type: none"> • Have the results as planned been achieved? How is progress towards achieving the results monitored? • How do the achieved results relate to the achievement of the specific objective? • Is the contribution of the results towards the outcome clear? • Is the contribution of the main actors in the programme to the outcome clear (VIA DB, the PDO, the VTC, the JPO)? <p>More specifically:</p> <ul style="list-style-type: none"> • To what extent did strengthening of the management capacity of VTC lead to better empowerment and socio-professional 	All countries Overall level	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution of VIA DB, (in)direct partners and other, external actors such as enterprises, governmental institutes (e.g. Ministries, training institutes,...) to changes at different levels in the ToC 	X	X	X	X	X

	<p>integration of young people, enabled a better anchoring of the empowerment and socio-professional insertion component in the DNA of VET and reinforced the sustainability of the intervention (of the PRG) and of the institutions? (R2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • To what extent did better support services to the accompaniment of youth lead to empowerment/socio-professional integration? (R3) • To what extent has VIA DB Bxl contributed to improving the empowerment and socio-professional integration of young people? • Which other actors contributed to this process? • Could complementarity and synergy be detected between VIA DB and other, external actors? • Who are the key, most transformative actors enabling empowerment and socio-professional integration? Particularly consider the roles of the JSOJSOs, but also those external to the VET (e.g. private sectors, ministries, strategic alliances, synergy partners, ...) and those not involved. 							
--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>2.4. Coherence between the different levels of the ToC (in line with 2.3.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Between the achievement of the outcome (Specific Objective), results and typical activities of the PRG, what causal links from our TOC can be validated? • What correlations can be made between integral training, empowerment and social and professional integration? (see diagram ToR)? • What links can be made between this multidimensional concept of empowerment and socio-professional integration within the framework of PRG VIA DB? • What are the links and learnings to be made with the actions of the ECMS programme (especially for PRGs in Tanzania, Benin and Madagascar) on the empowerment and socio-professional integration of young people? 	<p>Selecte d countrie s</p> <p>Overall level</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Case-based signs of evidence for causal links between steps of the pathway of change in the ToC • Evidence from literature and experts • Evidence of exchange, joint learning and their effects due to crossprogramme links and learning (ECMS-ICOPI) 	X	X	X	X	X
<p>2.5. Unintended results (positive, negative)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Were there unintended effects (either positive or negative) as a result of the interventions? Have additional, unforeseen, changes been achieved (either positive or negative) as a result of ICOPI programme? 	<p>Selected countries</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Case-based signs of (intended and unintended) progress in case-countries 	X	X	X		

2.6. Factors related to effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> • Which factors explain the degree of effectiveness (at the different levels of the theory of change) • What factors influence success (or not) of support services to youth, in terms of empowerment and socio-professional integration ? (R3) • What factors influence the success (or not) of improved quality of education ? (R1) (see also subQ in the TOR) 	All countries	<ul style="list-style-type: none"> • Contributing and inhibiting factors • Key success factors 	X	X	X	X	X	
2.7. Learning questions	<ul style="list-style-type: none"> • What learning elements can be drawn from the ToC? • What trends/changes in results can be identified (by country, congregations, centres, student groups) for the period 2017-2021? Are cross-country comparisons possible for learning between PRG countries? 	All countries	<ul style="list-style-type: none"> • Lessons learnt • Good practices • Challenges for the future 	X	X	X		X	
3.Efficiency: did the actual outputs of the programme justify the use of resources?									
3.1.Value for money	<ul style="list-style-type: none"> • Did the programme provide reasonable outputs (value) in the light of the resources used? 	Overall	<ul style="list-style-type: none"> • Trends in costs related to specific interventions / outputs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financial reports 2017 – 2021 • Interviews with VIA DB programme staff 					

3.2. Cost efficiency	<ul style="list-style-type: none"> ● Have resources been used consciously and proportionally considering the intended results? 	Overall	<ul style="list-style-type: none"> ● Budget depletion rate (overall), compared to what has been spent according to plan ● Trend in ratio direct / indirect costs ● Signs of adaptive budgeting and cost-conscious behaviour 	<ul style="list-style-type: none"> ● Financial reports 2017 – 2021 ● Interviews with VIA DB programme management and finance staff
3.3. Efficiency of key management arrangements and (M&E) processes	<ul style="list-style-type: none"> ● Has the use of resources been managed and accounted for in a transparent and accurate manner in light of the results (outputs) being achieved? ● How can baseline calculation of the OS indicators in terms of socio-professional insertion of young people be improved for the next PRG 2022-2026 (in line with IA DB's M&E monitoring) ● Are M&E tools (see ToR) efficient and effective in measuring the indicators of the SO? Lessons learned? What improvements to be made particularly in terms of methodological approach? 	Overall	<ul style="list-style-type: none"> ● M&E design, processes, planning, monitoring and reporting indicators 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interviews with programme management VIA DB /local VIA DB and M&E staff ● Desk study of relevant documents ● Literature ● External interviews

3.4 Factors related to efficiency	Based on the above: what factors have helped or hindered the efficiency of the interventions?	Overall		<ul style="list-style-type: none"> • Interviews with programme management VIA DB /local VIA DB and M&E staff • Desk study of relevant documents
-----------------------------------	---	---------	--	---

4. Sustainability: To what extent do the interventions and achieved results have a lasting, durable effect on the partner organisations and their members?				
4.1. Country specific conditions for sustainability	To what extent are achievements of the PRG likely to have a lasting influence on the capacity of key partner organisations, the quality of education and management capacities in the targeted countries?	•	<ul style="list-style-type: none"> • Presence / emergence of relevant sustainability conditions 	<ul style="list-style-type: none"> • Annual plans and reports • Interviews with VIA DB and partner programme staff
4.2 Programmematic sustainability	<p>In what way have sustainability considerations influenced the design of interventions?</p> <p>What measures have been taken to ascertain the sustainability of those interventions at output and outcome level? Have they proved to be relevant and effective so far?</p>	•	<ul style="list-style-type: none"> • Existence / emergence of sustainability considerations in VIA DB policies and practices. • Evidence of (emerging) sustainability considerations in planning documents and programmematic steering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme manuals • Programme documents and (updated) programmematic ToC • Interviews with VIA DB programme management and staff HQ and local level

Lessons learnt from the ICOPI programme for the future	
5.1. Follow-up MTR	How have the conclusions and recommendations of the Mid-Term Review been followed-up?

5.2 Lessons learnt	Most important lessons to be drawn related to relevance, efficiency, sustainability and effectiveness of the programme that could feed into the future programme planning and implementation?
5.3 Towards the future	What can be done to improve / sustain the relevance of VIA DB's interventions?
	What can be done to further improve the efficiency and effectiveness of the ICOPI programme?
	What can be done to sustain and/or improve effectiveness in the future?
	What can be done to sustain and/or increase impact in future programmes?

Annex 2: Itinerary visit

Activity	Location	Responsible
Orientation meeting with PDO Overview of evaluation programme	PDO Head Office VIA Don Bosco Oysterbay Dar-es- Salaam	Consultants PDO JSO
Interviews with PDO staff : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Principal Executive Director ▪ Programme Manager ▪ Project Officer ▪ Resource Mobilisation Coordinator 		
Interview with National Job Service Officers <ul style="list-style-type: none"> ▪ National Coordinator JSO ▪ Former National Coordinator JSO Job Service Officers (2) 		

Thursday 28 Octobre 2021

Activity	Location	Responsible
Focus Group Discussion with instructors	VIA Don Bosco VTC Oysterbay Dar-es- Salaam	Consultants
Focus Group Discussion with 2 groups of students : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Those who have followed a training at the VTC with a duration of less than 1year Those who have followed a training at the VTC with a duration of more than 1year 		PDO JSO
Visit to Production Unit(s)		VTC
In-depth interview with graduates		

Travelling from Dar-Es-Salaam to Dodoma

Friday 29 Octobre 2021

Activity	Location	Responsible
Interview with the School Principal	VIA Don Bosco Technical Institute Dodoma	Consultants VTC EJSO
Interview with the School Vice-Principal		
Focus Group Discussion with instructors		
Focus Group Discussion with 2 groups of students : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Those who have followed a training at the VTC with a duration of less than 1year ▪ Those who have followed a training at the VTC with a duration of more than 1year 		
Visit to Production Units		
Interview with Explorer Job Service Officer		
Project Coordinator / Teacher English		
Dean of Students		
In-depth interview with graduates		
Interview with key employers <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modern Mattress Manufacturing LTD (MMM) 		

Saturday 30 Octobre 2021

Activity	Location	Responsible
Interview with key employers <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aluminium Africa (ALAF) 	Dodoma	Consultants EJSO

Sunday 31 Octobre 2021

Travelling from Dodoma to Dar-Es-Salaam

Monday 1 November 2021

Activity	Location	Responsible
Interview with the School Principal	VIA Don Bosco	Consultants
Interview with the School Vice-Principal		VTC
Explorer Job Services Officer	VTC Oysterbay	JSO
Marketing Officer	Dar-Es-Salaam	
PDO Accountant	PDO Head Office Dar-Es-Salaam	Consultants PDO
Interview with key employers <ul style="list-style-type: none"> ▪ Premium Contact Centre International (PCCI) ▪ Kioo Limited ▪ Tanzania Steel Pipe LTD (TSP) 	Dar-es-Salaam	Consultants PDO

Tuesday 2 November 2021

Activity	Location	Responsible
Preparation of feedback meeting (AM)	Dar-es-Salaam	Consultants
Feedback meeting with relevant stakeholders (PM)	PDO Office Dar-es-Salaam	Consultants PDO VTC

Annex 3 : List of persons consulted

Planning & Development Office, Job Placement Offices, VTC Management & Instructors

Name	Sex	Function	Name Organisation
Cassian Bilikwija	M	Programme Manager	Planning and Development Office (PDO)
Gideon Rwegerera	M	Coordinator	National Job Services Office (JPO)
Diana Mwita	F	National Job Service Officer	National Job Services Office (JPO)
Nyerembe Yunus Nyampiga	M	National Job Service Officer	National Job Services Office (JPO)
Oswald Manyerere	M	Former Coordinator	National Job Services Office (JPO)
Oswald Manyerere	M	Resource Mobilisation Coordinator	Planning and Development Office (PDO)
Aaron Issingo	M	Instructor Welding Fabrication	VTC Oysterbay
Clemence Lihaku	M	Teacher Mathematics	VTC Oysterbay
Elikanay Saro	F	Instructor Tailoring	VTC Oysterbay
Gift L. Urassa	M	Instructor Masonry	VTC Oysterbay
Janepher Gabriel	F	Teacher English	VTC Oysterbay

Name	Sex	Function	Name Organisation
Hassan Mbwana	M	Secretarial Teacher	VTC Oysterbay
Fr. Melchades Lukanyanga	M	Principal Executive Director	Planning and Development Office (PDO)
Fr. Boniface Mchami	M	Principal	VTC Dodoma
George Kisamo	M	Vice Principal	VTC Dodoma
Gladness G. Mlay	F	Instructor- Fitter Mechanics	VTC Dodoma
Severina E. Madege	F	Instructor- Motor Mechanics	VTC Dodoma
Galusi Mshindi	F	Instructor- Welding Fabrication	VTC Dodoma
Deogratius Mwanahela	M	Instructor- Welding Fabrication	VTC Dodoma
Sylvian Yunzu	M	Explorer Job Services Officer	VTC Dodoma
Anancia Lema	F	Dean of Students	VTC Dodoma
Senorina Aloyce	F	Project Coordinator / Teacher English	VTC Dodoma
Fr. Babu Augustine	M	Director & Principal	VTC Oysterbay

Name	Sex	Function	Name Organisation
Edward Lyimo	M	Vice Principal	VTC Oyster bay
Sia Richard Rimoy	F	Marketing Officer	VTC Oysterbay
Prosper Maokola	M	Explorer Job Services Officer	VTC Oysterbay
Christina Maro	F	Project Accountant	Planning and Development Office (PDO)
Noela Sway	F	Teacher / Counsller	Moshi Secondary School

Focus Groups Discussions

Focus group at VTC Oyster bay (Graduates)											
	Student 1	ST2	ST 3	ST4	ST5	ST6	ST7	ST8	ST9	ST 10	ST11
Name of the village/city the student comes from	Iringa	Kinondoni	Makumbusho	Iringa	Mbande	Kinondoni	Gongolamboto	Kinondoni	Msasani	Kinondoni	Kinondoni
Male/female	Female	Female	Male	Male	Female	Male	Female	Female	Female	Male	Male
Graduated which year?	2018	2019	2017	2019	2019	2021	2019	2020	2017	2018	2017
Graduated in which course?	Secretarial and Computer	Carpentry	Computer	Electrical Installation	Welding	Electrical Installation	Secretarial and Computer	Welding and Metal Fabrication	Computer	Welding and Metal Fabrication	Fitter mechanics
Age?	23	24	24	26	24	22	23	27	27	24	26
Does the student have a job right now? (yes/no)	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	yes	Yes
If yes: partial job, fulltime?	NA	Fulltime	Fulltime	Full time	Fulltime	Fulltime	Partial job	Fulltime	Fulltime	Fulltime	Fulltime

Focus group at VTC Dodoma (Current Trainees)											
	Student 1	ST2	ST 3	ST4	ST5	ST6	ST7	ST8	ST9	ST 10	ST11
Name of the village/city the student comes from	Tabora	Dodoma	Dodoma	Dodoma	Dodoma	Moshi	Singida	Mbwanga	Kigoma	Iringa	Ruvuma
Male/female	Female	Female	Male	Female	Female	Male	Female	Female	Female	Male	Female
Enrolled in which year?	2019	2021	2019	2021	2019	2019	2021	2021	2019	2020	2020
Enrolled for which course?	Tailoring	Tailoring	Fitter Mechanics	Tailoring	Plumbing and Pipe fitting	Motor vehicle mechanics	Tailoring	Tailoring	ICT	Electrical Installation	Plumbing and Pipe fitting
Age?	21	25	22	24	37	23	25	17	34	27	25
Does the student have a job right now? (yes/no)	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
If yes: partial job, fulltime?	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Focus group at VTC Oyster bay (Current Trainees)								
	Student 1	ST2	ST 3	ST4	ST5	ST6	ST7	ST8
Name of the village/city the student comes from	Mafinga	Ubungo	Kinondoni	Ubungo	Morogoro	Kigoma	Bukoba	Ilala
Male/female	Male	Male	Female	Female	Male	Male	Female	Female
Enrolled in which year?	2019	2021	2019	2021	2019	2019	2021	2020
Enrolled for which course?	Electrical Installation	Welding and Fabrication	Fitter Mechanics	Solar energy	Welding and Fabrication	Carpentry	Mansory	Electrical Installation
Age?	22	27	27	19	25	27	23	21
Does the student have a job right now? (yes/no)	No	No	No	No	No	No	No	No
If yes: partial job, fulltime?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

In-depth interviews (Impact case studies)

	Student 1	Student 2
Name of the training centre where the student has graduated	VTC Oyster bay	VTC Dodoma
Name of the village/city the student comes from	Tabora	Muleba, Kagera
Male/female	Female	Male
Graduated which year?	2020	2020
Graduated in which course?	Solar Energy	Fitter Mechanics
Age?	28	22
Does the student have a job right now? (yes/no)	Yes	Yes
If yes: partial job, fulltime?	Fulltime	fulltime

External actors

Name	Sex	Function	Name Organisation
Emily M. Sagala	M	Human Resource Manager	Modern Mattress Manufacturing LTD (MMM)
Saduni Rashidi	M	Production Manager	Modern Mattress Manufacturing LTD (MMM)
Greyson Mwakasege	M	Branch Manager	Aluminium Africa (ALAF)
Jacob Msuya	M	Human Resource Manager	Kioo Limited

Name	Sex	Function	Name Organisation
Veneranda Minja	F	Human Resource Manager	Tanzania Steel Pipe LTD (TSP)
Caroline Mlengi	F	Human Resource Executive	Premium Contact Centre International (PCCI)
Benson Mariki	M	Human Resource Executive and Administrator	Premium Contact Centre International (PCCI)

VIA DON BOSCO BELGIUM

Name	Sex	Function
Colette Schaumont	F	Programmema Coordinator Tanzania
Aurelie Vanossel	F	Senior Quality Officer
Kaat Torfs	F	Coordinator International Cooperation

Annex 4 : Documents consulted

- DGD Performances Scores and Lessons Learnt (2017 - 2018 - 2019 -2020)
- DGD Programme Tanzania (2017 - 2021)
- Mid-Term Evaluation VIA Don Bosco - Meta Report 2019 - Focus Up
- Empowerment Questionnaire (2017 - 2018 - 2019 - 2020)
- Management Health Check Tanzania (2017 - 2018 - 2019 - 2020)
- Narramoni Tanzania (2017 - 2018 - 2019 - 2020)
- Resumoni Tanzania (2017 - 2018 - 2019 - 2020)
- Operational Planning Tanzania (2017 - 2018 - 2019 - 2020)
- Stakeholders mapping
- Job Service Officers' Quality Manual
- Don Bosco Oysterbay - Special Edition (1993 - 2018)

Annex 5 : Reports of the Focus Group Discussions

Leading questions	Report focus group discussion at VTC Oysterbay (Graduates)
<p>1. Checking in-Introductory Q</p>	<p>1. Any observations made during the introduction of the workshop</p> <ul style="list-style-type: none"> ● All graduates (male and female / short course and long course) were confident to express themselves and very active in participating in the discussion. ● Age range between 22 to 27 years old.
<p>2. What do youngsters find important when looking for/keeping a job?</p>	<p>2.What do the students find important (max. 3 things) to learn or to have learned when looking for or when keeping a job (once they have found one)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Knowledge & Skills (technical and practical) ● Self disciple & Integrity ● Communication and life skills (Confidence, Respect, Resilience, Time management, Communication - English language, Volunteerism, open-mindedness)
<p>3. What do youngsters find important to get socially well integrated in society (community, social environment,...)</p>	<p>3.What do students find important to learn or to have learned so as to stand their ground in society? (max. 3 elements)</p> <p>Or with other words: what does 'empowerment' mean to them and when do they feel empowered?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Self disciple & Integrity ● Life skills & values (problem solving,self awareness,confidence,entrepreneurship, financial management) ● Technical and entrepreneurship skills. <p>Graduates relate empowerment with support and assistance to reach their goals through acquiring and applying knowledge, skills, capital,opportunities, and motivation.</p>

	<p><i>"Empowerment means someone supporting my dream by providing me with technical and social skills. I'll feel empowered when I have the ability to earn my own income and be able to support myself and others' ' (Graduate, VTC Oysterbay).</i></p>
--	---

"Empowerment means assessing the needs and providing access, assistance and courage to someone to enable them to reach his/her goals in life' (Graduate, VTC Oysterbay).

<p>4. Contribution of the trainings of the VTC/the VTC itself and/or the JSO to obtain and keep a job</p>	<p>4.1.What did help trainees most related to the VTC/training courses/JPO to find a job?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Knowledge, technical & practical skills ● Self disciple & Integrity ● Life skills ● Resilience <p><i>“Interview training provided by JPO helped us to get job easily” (Graduate DB VTC)</i></p> <p>4.2.Why did these things help them (not)? (changes in ability? motivation ?opportunities? others? (COM model)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Knowledge, technical & practical skills provide ability and confidence for graduates to be employed or self-employed and also be respected in the community. ● Self-discipline & integrity have helped graduates to win opportunities such as promotion to supervisory level at work places but these values constitute their advantage over graduates from other TVET VETA centers. ● Life skills enabled graduates to be self-aware, confident, communicate and work/live well with others at the workplace and in the community. ● Resilience motivates graduates to continue working hard despite the challenging working/living environment. <p><i>“The Company I am working with, was in need of supervisor with computer skills and so since I was there with the computer knowledge I obtained from DB VTC Oyster Bay, I got promoted to supervisor level.” (Graduate DB VTC Oysterbay)</i></p> <p><i>“Life skills training helps me to adjust easily within different environments, at home, at the workplace and in my community (Graduate DB VTC Oysterbay)</i></p>
--	--

“Due to punctuality (Time management skills) learned from DB VTC Oyster Bay, I was able to compensate with company needs and demand” (Graduate DB VTC Oysterbay)

4.3. For students not having worked (yet) after graduation, how could the training centre/job placement office have supported in a different way?

- Strengthening competence in English language skills. Most of the interviews are conducted in English and also machinery instructions are in English. Graduates fail interviews because they feel less confident to express themselves in English despite being competent in technical skills.
- JSO could have provided more information on employment and seed capital opportunities. Timely information on employment opportunities could help graduates to apply for jobs or seed capital grants on time.

4.4. What has been the most important thing related to the training courses/the training centres/the job placement office that has helped students in finding a job (if so)?

- Both male and female graduates agreed that knowledge and skills are key in finding a job.

<p>5. Contribution of the trainings of the VTC/the VTC itself and/or the JPO to become stronger in society /social life</p>	<p>5.1.Main conclusions coming from the scale exercise.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● All graduates claim that training courses provided by VTC and JPO are very useful in helping them to stand on their ground in society, finding and keeping a job. <p>5.2.How did the training courses help trainees to stand their ground in life/society in general? How?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Being Independent: Technical skills provide the ability for graduates to get jobs, earn income and be able to support themselves and other family members. ● Involved in family matters. Before joining DB VTC graduates were not involved in making decisions on family matters. But after graduating and securing a Job, most graduates reported they are now involved in family matters like contributions, decision making on dates for events. ● Respects : having technical skills enabled graduates opportunities in the society as they can apply their skills and be considered as a responsible community member, hence earning respect. ● Life skills training : especially the use of the curriculum “Passport to Success” (PTS) has helped graduates to be confident, self aware, disciplined and to communicate well with others. This has helped the graduates greatly to integrate well in society. <p>5.3.How did the VTC help in other ways than training to stand their ground in life/society? (use the COM-model to analyse)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● DB VTC insists on the religious values, body, mind and soul transformation, this helps graduates to be resilient, responsible, disciplined and hardworking members in the society. ● Psycho-social support and counselling has helped some graduates change negative habits like use of drugs and transform themselves to be responsible community members. <p>5.4. Did the VTC / JSO support them in finding a job? Do tainees consider this a 'decent' job? How? (use the COM-model to analyse)</p>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ● Field and Job placement has helped some graduates to secure jobs. For graduates the concept of a ‘Decent Jjob’ is of less importance. The main objective is to get a job that would help him/her secure an income that would cover his/her daily needs and support family members. For them, a ‘Decent Job’ is any legal job that helps them to earn an income and that doesn't take away human dignity. ● Seminars on jobs interviews and career affairs provided by JSO have also been instrumental in helping many students secure jobs after they graduate. ● Orientation training when students join VTC is very helpful in guiding trainees on the trade of their passion, hence providing the ability for graduates to be confident in the trade they are training in. <p>5.5. Students had to mention one thing they think the VTC / JSO have supported them with to become stronger in life/society: what are these things? Why did they mention this?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● For VTC : Majority of graduates mention practical skills as the key thing to become stronger and independent in life as it facilitates graduates, both to get a job or to be self-employed and so become independent and responsible members in their families and in society at large. ● For JSO : Majority of graduates mention seminars on life skills, PTS, interview tips and time management as very key elements that help them to become confident, disciplined and open minded and so be able to integrate well in society and at the workplace. <p>5.6. Were the answers the same? If not, what could be the reasons that these were different?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Yes, most of the answers were the same.
<p>6. Does the support received "pass" the "exam" and what have students missed/could have</p>	<p>6.1. Overall, how satisfied do trainees feel looking back at the support they have received and where they stand now in life?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● For VTC : Graduates reported they feel very satisfied with support they received and provided an average score of 9 out of 10. They appreciate the practice skills they obtained from VTC. ● For JSO : Graduates reported they feel very satisfied with support they received and provided an average score of 8 out of 10. They appreciate the seminar on social skills as well as Job placement opportunities they obtained from JPO.

<p>been better and why?</p>	<p>6.2. Did students miss something in the support? If they were the manager of the VTC/JPO for one day, what would they change or certainly keep and why?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Updating machines and tools to align with technological changes in the companies in order to improve efficiency. Currently machinery and tools in VTC are very outdated creating a skills gap in applying technical skills when a graduate is employed. Technology is changing fast, therefore VTC should try to keep pace with these changes in the world of work. For example there is no TIG and MIG machine for Welding practicals. ● Enhance computer and English language skills. Most interviews are conducted in English and most companies are using computers in their day-to-day activities. Most companies digitalising their operation, VTC and JPO should also capacitate their students on the application and development of digital tools and platforms. ● More seminars to students on work ethics, job applications and interview skills. ● Enhance study tours to provide students with opportunities to learn new technologies on the labour market. ● Vulnerable students (especially girls who are sponsored with technical school fees) should also be supported to cater for transport expenses to and from the VTC. Currently lack of financial resources act as a barrier for a number of training to come to school everyday. ● Hire competent teachers/instructors for the VTC who would effectively teach students and instruct them well on practical lessons. Currently some teachers are not competent in practical lessons. ● Job Placement should align with students' trade so that they can apply the technical skills acquired at DB VTC.
------------------------------------	---

<p>7. Check out round</p>	<p>7.Extra information interesting to mention</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Society has a negative perception on TVET education. It is seen as a last resort for students who failed to excel in academic courses. This has highly impacted on the mental state of students as some family members and friends belittle and laugh at students who joined TVET education. Interestingly, this is gradually changing as society and family members are now witnessing TVET graduates from DB VTC more easily securing jobs than those graduated from academic courses. Furthermore, graduates have more practical skills than graduates from other academic courses and this motivates them to continue learning and practice hard to acquire and apply technical skills from DB VTC. ● Increase in the enrollment of girls for long technical courses and even for traditionally male-dominated trades, despite the negative perception from family members. Female graduates reported that they don't feel discriminated against at work places nor when they were studying at the DB VTC. They reported that the learning environment at DB Oyster Bay is gender friendly.
----------------------------------	---

<p>Leading questions</p>	<p>Report focus group discussion at VTC Dodoma (Current Trainees)</p>
<p>1. Checking in-Introductory Q</p>	<p>1.Any observations made during the introduction of the workshop</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Long term trainees were confident and could freely express themselves compared to short term trainees. ● Female trainees of long term trades were equally confident as their male counterparts. But female trainees of short term courses felt rather shy and didn't participate actively in the discussion . ● Most trainees come from outside Dodoma city. ● Age range between 17-37 years old

<p>2. What do youngsters find important when looking for/keeping a job?</p>	<p>2.What do the students find important (max. 3 things) to learn or to have learned when looking for or when keeping a job (once they have found one)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Knowledge and skills: practical and technical skills provide a base for self-employment and being employed. ● Self discipline and trustworthy: ● Innovation: being innovative during job application increases chances of getting it. Applying innovation in the workplace results in effective deliverables and increases the chance of being promoted.
<p>3. What do youngsters find important to get socially well integrated in society (community, social environment,...)</p>	<p>3.What do trainees find important to learn or to have learned so to stand your ground in society? (max. 3 elements)</p> <p>Or with other words: what does 'empowerment' mean to them and when do they feel empowered?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Technical and life skills: ● Confidence and integrity: ● Self awareness and Resilience <p>Majority of trainees explained that the word 'empowerment' means moral and material support to someone in order to enable achievement of his or her dream.</p> <p><i>“Empowerment means supporting me to achieve my life goals by providing me practical skills and opportunities to grow”</i> (Male Trainee - Long course DB VTC Dodoma).</p> <p><i>“Empowerment is an opportunity to lift yourself up socially and economically depending on certain needs ”</i> (Female trainee - Short course - DB VTC Dodoma)</p>

<p>4. Contribution of the trainings of the VTC/the VTC itself and/or the JPO to obtain and keep a job</p>	<p>4.1.What did help students most related to the VTC/training courses/JPO to find a job?</p> <p>This question is not relevant to trainees. However, generally they claimed that technical and social life skills they are acquiring from VTCs Dodoma will definitely help them find jobs.</p> <p>4.2.Why did these things help them (not)? (changes in ability? motivation ?opportunities? others? (COM model)</p> <p>Trainees they mentioned that technical skills will enable them to work with machines and deliver assignments professionally while social skills will help them to communicate and work well with others.</p> <p>4.3.For students not having worked (yet) after graduation, how the training centre/job placement office could have supported in a different way?</p> <p>This question is not relevant to trainees.</p> <p>4.4.What has been the most important thing related to the training courses/the training centres/the job placement office that has helped students in finding a job (if so)?</p> <p>Current trainees have not secured a job yet,however they shared that vocational skills, life skills like communication, teamwork and confidence, integrity and discipline contribute significantly in both getting a job and keeping a job. They claimed that training and seminars from VTC and JSO are very helpful in empowering them to adopt positive behaviours and employable skills and competences. All trainees across Oyster Bay and Dodoma claim that they are confident they will get jobs after graduating.</p>
--	---

5. Contribution of the trainings of the VTC/the VTC itself and/or the JPO to become stronger in society/social life

5.1. Main conclusions coming from the scale exercise.

- Both Long and short course trainees claimed that VTC and JSO services are very instrumental in helping them to become stronger in the society.

5.2. How did the training courses help students to stand their ground in life/society in general? (use the COM-model to analyse)? Why (not)?

- Capabilities on practical skills : All trainees reported that DB VTC training courses are very helpful in impacting their life with skills that will help provide them with opportunities to earn income and be a responsible member in the society.

“Due to the technical skill I acquired here in DB, I am able to generate personal income and sustain myself as I usually help to install electricity in the neighbourhood houses and earn income.” (Male trainee, Long term course , DB VTC Dodoma)

- Teamwork and Being responsible : most trainees claimed that the DB VTC training courses were very helpful in enabling them to be responsible and live well with others in the community.
- Self awareness : the use of the teaching material ‘Passport to Success’ (PTS) and other life skills course trainees help the trainees to know themselves better, to have self-discipline and therefore be accepted in society.

5.3. Did the VTC help in other ways than training to stand their ground in life/society? How? (use the COM-model to analyse)

- **Counseling and moral support** provides an opportunity to trainees to maintain their mental health. Before joining the DB VTC some trainees were using drugs or living in the streets and they felt excluded from society. But after joining and getting regular counseling at the DB VTC, they **felt a sense of belonging** and their mental health was in check.
- **Spiritual values** installed to trainees are reported to be very helpful to strengthen their self-discipline, integrity, loyalty and time management. These personal values help trainees to be accepted well in society, especially those deemed stubborn youth. One trainee reported that his brother who is a 2019 graduate from DB VTC was allowed to marry a girl from a family that initially considered him as undisciplined and stubborn.

- **Seminars** on various topics such as **Career guidance** delivered by JSOs motivate trainees to study hard, complete their technical training and also to depend on themselves.
- **Sports events and competition;** trainees get opportunities to socialise with others and also strengthen their talents. This contributes to a meaningful life in society by being recognised and respected for their talents but also for their socialization skills. The DB VTC involved their trainees actively in sports like basketball, football and net ball. To this extent, the DB VTC make available sports infrastructure and they organise inter-school sports tournaments.

5.4. How did the VTC-courses/JPO support in finding a job? Do students consider this a 'decent' job? How? (use the COM-model to analyse)

- Trainees consider a 'decent job' as any legally accepted job that can generate income and does not violate dignity. To them a decent job has nothing to do with how much they can earn.
- Trainees also reported that **Orientation week and Career Guidance** provide them with an opportunity to be self aware of their talents, needs and so set life goals. They claimed that they are confident that - once they complete technical training - they will be able to secure jobs whether formally employed or self-employed.

5.5. Students had to mention one thing they think the VTC have supported them with to become stronger in life/society: what are these things? Why did they mention this?

- **Knowledge and skills;** Most trainees reported that practical technical skills and social skills are key in enabling them to be socially and professionally integrated. They urged that even - if a youth is confident and well disciplined but doesn't earn income - then society will not accept and respect him / her well (as compared to a young person who is earning a certain income). However discipline and confidence can facilitate getting a job in an easy way.

<p>6. Does the support received "pass" the "exam" + what have students missed/could have been better and why?</p>	<p>6.1. Overall, how satisfied do trainees feel looking back at the support received and where they stand now in life?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● VTC support : Trainees give an average of 7 out of 10 as a satisfaction score for all support received from the DB VTC. They appreciate mainly the practical skills and psycho-social support. ● JSO support : Trainees give an average of 7.3 out of 10 as a satisfaction score for all support received from JSO. However it was observed that short-course trainees are very less satisfied with JPO services compared to long-term course trainees. <p>6.2. Did students miss something in the support? If they were the manager of the CPO/JPO for one day, what would they change or certainly keep and why?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Improvement of the learning environment by investing in modern machinery: Machineries are very outdated and some are not working, creating a gap between practical skills needed on the labour market and those offered in DB VTC Dodoma. ● Lack of competent instructors : trainees also reported that some teachers are not competent in providing practical instructions ● Poor quality teaching equipment and facilities : Trainee transportation cars to study tours should also be improved as the current vehicle is very old and unsafe. ● Learning environment : currently most of the classes are located near workshops causing lots of noise and - as a result - trainees fail to concentrate and focus well during lectures. ● Lack of family support : a number of trainees can not afford meals. Therefore, they prefer TVET to provide meals and accommodation for vulnerable trainees. ● Integration and expansion of trades. Trainees claimed that some courses like ‘Motor Vehicle Mechanics’(MVM) and ‘Driving Skills’ should be integrated as the labour market demands MVM-graduates also to be able to drive a car. They also request to add new technical trades like ‘Motor Vehicle Electricity’ which is on high demand on the labour market.
--	---

Tailoring course is offered as a short course but they would like it to have a long course option to cover designing and styling courses.

- **Digitalization**; Trainees claim that they have no access to the internet, nor to the computer lab, which limits their learning capabilities to acquire new knowledge and technology online.
- **Enhance exchange visits and study tours**; most trainees appreciate study visits which are currently conducted once per year but they would like to be enhanced and also incorporate trainee exchange visits between VTC to increase exposure and share learnings between themselves.

7. Check out round	<p>7.Extra information interesting to mention</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Female trainees in male dominated trades feel motivated, valued and confident : they don't feel discriminated against nor worry about getting a job after they graduate. They appreciate the support they get from both VTC and JSO. ● COVID-19 has highly impacted the trainees, particularly long course trainees. They were overwhelmed by fear, psychological effects and confusion on the shortening of the training curriculum calendar. ● Job and field placement service by JSO is changing the negative perspective of society on TVET. Parents no longer perceive TVET as a last resort after failing to continue with education in the academic courses as they have realised that TVET graduates from DB VTC can secure jobs faster than others. This gives DB VTC a competitive advantage over other technical schools in the country.. ● Trainees participate in various environmental conservation activities like planting trees, grasses and cleaning their school environment.
--------------------	--

Leading questions	Report focus group discussion at VTC Oysterbay (Current Trainees)
1. Checking in-Introductory Q	<p>1.Any observations made during the introduction of the workshop</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Both female and male trainees were confident and free to express their views. ● Age range between 19-27.
2. What do youngsters find important when looking for/keeping a job?	<p>2.What do the students find important (max. 3 things) to learn or to have learned when looking for or when keeping a job (once they have found one)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Education (Knowledge and practical skills); Most trainees claim that this is key to both social and professional life as it creates the foundation for being able to secure a job and keep it. ● Life skills : Trainees reported that life skills are very helpful as they enable them to be self-aware, confident and interact well with others. They also insisted on the importance of social networks when looking for a job. ● Positive behaviours and attitude : Trainees also reported that good behaviour and a positive attitude towards work can increase the chance of getting a job and keeping a job.

<p>3. What do youngsters find important to get socially well integrated in society (community, social environment,...)</p>	<p>3.What do students find important to learn or to have learned to stand their ground in society? (max. 3 elements)</p> <p>Or with other words: what does 'empowerment' mean to them and when do they feel empowered?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Life skills; trainees claim that life skills help to establish self awareness and good interpersonal/ intrapersonal communication. <i>“It is difficult to live with people in the community if someone has not acquired life skills.”</i> (Female trainee, long course). ● Good behaviour and positive attitude : they have a positive impact on your acceptability, in your family, at the workplace as in society at large. ● Technical and practical skills including entrepreneurship : Trainees urged that society is more likely to accept and respect youth who apply their talents and skills to earn money than those who just have good behaviour but they don't have income. <p>Most Trainees defined ‘empowerment’ as an act or state of supporting someone’s needs in order to help him or her reach his/her goal. They claimed Empowerment can be in the form of material and non- material support. They also mentioned that they would feel empowered if their individual goal is reached/achieved or have access to things that enable them to reach their goals.</p> <p><i>“Empowerment is the act of supporting or lifting someone from a poor state to a better state. I would feel empowered if I get a job or start up capital after graduating here”</i> (Male trainee, Long course.)</p> <p><i>“I feel empowered because I have access to vocational and life skills training, which I believe will enable me to reach my dream”</i> (Female trainee, Long course)</p>
<p>4. Contribution of the trainings of the VTC/the VTC itself and/or the JPO to obtaining and keeping a job</p>	<p>4.1.What did help students most related to the VTC/training courses/JPO to find a job?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Trainees are still studying but most of them believe that practical skills, life skills and discipline will help them to secure jobs easily. They also mentioned examples of graduates who are now employed due to support from JSO services. ● Female trainees in male-dominated trades also reported that they are confident they can secure jobs because during field attachment they have not experienced any form of discrimination at the workplace. ● Some trainees claimed that the relationship between the JSO office and employers motivates them to work hard during field attachment so that they pave the way for employment once they graduate.

	<p>4.2. Why did these things help them (not)? (changes in ability? motivation ?opportunities? others? (COM model)</p> <p>Trainees claimed that practical skills provide them with the ability to be employed or self employed. They provided an example of trainees of masonry trade who work on part time basis while studying and claim that without the skills it would be difficult for them to secure part time work. The majority of the trainees also believe that technical skills provide opportunities for being promoted to higher roles at the workplace. On social skills, trainees believe that it'll motivate them to be self aware, understand the working environment and work well with others.</p> <p>4.3. For students not having worked (yet) after graduation, how the training centre/job placement office could have supported in a different way?</p> <p>This question is not relevant to trainees.</p> <p>4.4. What has been the most important thing related to the training courses/the training centres/the job placement office that has helped students in finding a job (if so)?</p> <p>This question is not relevant to trainees.</p>
<p>5. Contribution of the trainings of the VTC/the VTC itself and/or the JPO to become stronger in society/social life</p>	<p>5.1. Main conclusions coming from the scale exercise.</p> <ul style="list-style-type: none"> Both female and male trainees reported that VTC and JSO are very helpful in assisting them to become strong and independent in society. <p>5.2. How did the training courses help students to stand their ground in life/society in general? (use the COM-model to analyse)? Why (not)?</p> <ul style="list-style-type: none"> Majority of trainees claimed that training on practical skills have helped them to be accepted in the community. This enables them to get cooperation from family members and neighbours. Trainees said that initially it was a challenge for them to get transport and meal fees from their parents when starting their training at DB VTC, as they were considered as losers. But in the meantime their parents' attitudes have changed and they are now getting cooperation from them as parents have realised that training in a technical trade is an important strategy to get a job.

“When I submitted my application for electrical installation, my parents did not support me, some of my friends laughed at me. Once I got admitted, they didn't believe it and said I'll drop out soon so they did not provide me with transport fees. I had to walk and ask for help from my uncle. One day, we had an electrical outage in our house. I managed to identify the problem and to sort it out. Since then my parents speak highly of me and they have started to cover my transport costs.”

5.3. Did the VTC help in other ways than training to stand their ground in life/society? How? (use the COM-model to analyse)

- Trainees mentioned that counseling, seminars on life skills and career affair events are motivating and inspiring them to work hard in order to achieve their goals and also to live well with caregivers at home.
- Some trainees explained that before getting counseling they had issues with their parents and relatives which limited their training performance. However the interpersonal and intrapersonal skills (acquired during training at DB VTC) have helped them to manage these social issues.

5.4. How did the VTC-courses/JPO support in finding a job? Do students consider this a 'decent' job? (use the COM-model to analyse)

- Trainees are still under training and have not yet secured jobs but with the support from JSO they were all placed for field attachment. They all claimed that their skills, hard work and discipline have enabled them to do their work well during field attachment.
- They also claimed that the follow-up visits from JSO officers in their area of work were motivating them to behave well and to work hard. Some trainees added that the field attachment provides opportunities for trainees to test their skills and knowledge but also creates a chance for being employed after they graduate.
- Trainees claimed that a 'decent' job refers to any job that generates income and it is approved by society.

5.5. Students had to mention one thing they think the VTC have supported them with to become stronger in life/society: what are these things? Why did they mention this?

	<ul style="list-style-type: none"> ● Practical skills, most trainees claimed earning income is very powerful in influencing independent life after graduating. They believe VTC has impacted them with practical skills that can be applied to earn income. ● Life skills: other trainees mentioned life skills being key in becoming independent and stronger in the society, otherwise it is difficult to secure a job and keep it.
<p>6. Does the support received "pass" the "exam" + what have students missed/could have been better and why?</p>	<p>6.1 .Overall, how satisfied do trainees feel, looking back at the support received and where they stand now in life?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● VTC support : on average, trainees provided 8.3 of 10 score claiming they feel satisfied with the support they received. <i>“Skills, sports, confidence and behaviour formation are some of the things I benefited from at the DB VTC and they motivate me to study hard.”</i> (Male trainee - long course) <i>“VTC has been very helpful to me. Teachers are very cooperative, they use different ways to make us understand the lesson and be motivated to attend classes”.</i> (Female trainee - long course) ● JPO support : Trainees provided an average score of 8 out of 10, reporting that they also feel satisfied with the support they received. <i>“JPO officers are doing a really good job in helping us find places for field attachment. They also motivate and teach us how to be a good employee.”</i> (Female Trainee - long course) <i>“Through the BINTI THAMANI campaign, JSO has done a great job in changing the attitude of parents in enrolling their children to vocational training, particularly for girls. My friends and neighbors are no longer bullying me for choosing vocational training.”</i> (Female Trainee - long course) <p>6.2.Did students miss something in the support? If they were the manager of the CPO/JPO for one day, what would they change or certainly keep and why?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● JSO should consider the trainees place of residence when placing trainees for field attachment. Currently, some trainees can not afford daily transport costs to and from the workplace. ● Enhance seminars to be more regular. ● VTC should update machinery and the learning environment, including adding competent teachers. Some worksop don't have updated machinery. ● VTC should enhance computer and English language skills to trainees. Currently trainees are facing challenges communicating and expressing themselves in English.

7. Check out round	7.Extra information interesting to mention <ul style="list-style-type: none"> • Students appreciate free WIFI when they are in the VTC grounds. This internet connection provides them with the opportunity to enhance their knowledge through online learning. • COVID-19 pandemic had negatively impacted their mental health due to fear and change of training calendar. Some trainees' parents lost their job, affecting their ability to pay school fees and transport costs for the trainees .
--------------------	--

Annex 6 : Elaborated impact cases

Case of Impact interview - VTC Oyster Bay
1.general information about the ex-student :
<ul style="list-style-type: none"> - M/F/X? Female - From which village/city? Tabora - Which VTC did you study at? DB VTC Oyster Bay - graduated in what year? 2020 - What technical direction? Solar Energy - Short course. - How old is the ex-student now? 25 years - Is the former student currently working? Full time - part time? What job (if any) Full Time employed as 'Customer service Operator' <p>For confidentiality reasons, we will not ask for the student's name.</p>

- **What difference has the VTC/JPO made in the life of the former student? What are the main changes the former student can see in his or her social life as a result of the programme?**
 - **Competency : She has practical skills and can apply to get job**
 - **She successfully get employed after doing interview**
 - **She is involved in decision making at home because she has a job.**
- In terms of behaviour? attitudes? **Resilience, hardworking, Teamwork and Open Minded.**
- In terms of finding/maintaining a job? Others? **Practical Skills, Confidence and Self-discipline**

For each of the identified changes (max. 3):

Change 1

(Empowerment)

What do each of these changes look like? What exactly is the ex-student doing that he or she was not doing before (according to the COM model - changes in abilities, motivation and opportunities) :

C : Before joining DB VTC Oysterbay, she lacked practical skills, she was jobless and dependent on her brother for basic needs. Despite having an academic certificate and diploma on 'Tax and Custom Management' from the Institute of Tax administration she could not secure any job. Through a Government Scholarship, she joined DB VTC Oysterbay for vocational training. Her first trade priority was ICT but after the orientation week she chose to join the 'Solar Energy' course. After graduating, JSO managed to link her with a job as a 'customer service operator'. She attended the interview and passed. She is now feeling independent and earns income that enables her to cover her basic needs.

"Major change for me is practical skills. Before I joined BD VTC, I had an academic certificate and diploma but I failed to secure employment. Practical and social skills empowered me to secure the Job I have now, It's not related to my trade but I earn income "

O : Lack of practical skills limited her opportunities to secure a job but now chances for her to secure jobs have increased.

M : Practical skills now motivates her to keep searching for opportunities in the society.

How has technical training influenced this change? In what way?

Technical training has provided her the knowledge and practical skills on solar energy that can be applied either through being employed or self employment, being able to earn income and be independent.

"I do feel confident with the vocational skills I acquired in DB VTC, I'll continue to be independent as I'll be earning income that will support myself and my family."

From soft skills training? In what way?

Soft skills enabled her to apply the practical skills and be able to work with others.

"Life Skills, communication skills and seminars on work ethics and career affairs have shaped my self discipline. I am able to socialise well, express my views and prioritise my needs. I can now live on my own."

Orientation/internship ... ? How exactly?

"Orientation has helped me to realise my potential and what I could achieve if I choose a certain trade. After orientation I changed trade to solar energy which I think will be able to apply the skills and earn income"

Could these changes have also occurred without participation in the VTC/JPO programme?

VTC/JPO facilitated the acquisition and application of the practical skills.

"No, both VTC and JPO have contributed a lot in my achievement to secure a job. Before joining BD VTC, I had an academic diploma and failed to secure a job."

What did this change lead to in his/her own life? In the immediate environment (family)? In the social environment (family, friends)? In the wider environment (community)? Others?

The change has led to Independence. She is now able to earn income and be able to cover her basic needs. She used to be a dependent, living with her brother but currently after securing a job, she is self dependent and she covers her own basic needs.

"I still live with my brother but I pay my own transport costs to work also cover my upkeeps "

What factors (internal, external) and actors does the student think has contributed positively/negatively to their integration into the current society?

- Explain how each of these factors positively/negatively influenced the former student's changes and what the consequences were.
- Please indicate when this is a rivalry factor
- Give a value from 1 to 4 according to the importance of the influence of the factor on the change (1= no influence; 2= little influence; 3= influence to some extent; 4= influence to a great extent)

Factor (description)	Type of factor (primary or rivalry)	Value (weight)
Vocational training has positively influenced acquisition of practical skills	Primary	4
Scholarship opportunity provided by the Government	Rivalry	4
Gender friendly learning environment motivated her to complete her training	Primary	3
Job placement provided the ability to apply the skills and earn income.	Primary	4
Change 2	Professional Integration	

What do each of these changes look like? What exactly is the ex-student doing that he wasn't doing before?

(according to the COM model - changes in capabilities, motivation and opportunities) :

C : Practical and Communication skills have helped to boost her level of confidence, she was able to attend a job interview and passed. Before joining DB VTC, she failed 3 job interviews despite having the diploma certificate as she had poor communication skills and her confidence level was low.

"I am very confident that I now have both technical and social skills that I can apply at home and at work. Before, I had anxiety whenever I was called in for an interview. English was a major problem, I could not communicate well. DB training and seminars have helped to improve my confidence in interviews. "

O : Increased level of confidence provides opportunity for her to work/live well with others at work and at home.

M : Increased level of confidence motivates her to continue looking for a decent job.

What influence did technical training have? In what way?

Practical skills empower her to secure a job and influence improvement in self confidence that she is able to apply the acquired skills.

From soft skills training? In what way?

Through communication skills training and seminars, JPOs has managed to build her confidence and be able to pass Job interviews.

Psychosocial counseling? How exactly?

Orientation/internship ... ? How exactly?

"After I got admission, I was worried and not sure I'll manage to complete. But, orientation week was very helpful, I knew what to expect and how to behave throughout the training. my confidence increased as teachers were very supportive "

Cold these changes have also occurred without participation in the VTC/JPO programme?

“No, I believe DB Oyster Bay and JPO influenced my attitude and behaviour, I am now open minded and confident. ”

What did this change lead to? In his/her own life? In the immediate environment (family)? In the social environment (family, friends)? In the wider environment (community)? Others?

Increased confidence led to high self esteem and earning respect from others. *“At home, I noticed there is a difference in how my brother is communicating with me. Nowadays he respects my opinion and speaks highly of me unlike a few years back he always sees me as a failure. Myself to I used to think I am a failure but now its different, I believe I have skills and knowledge to work well with others and be responsible”*

What factors (internal, external) and actors does the student think have contributed positively/negatively to your integration into the current society?

- Explain how each of these factors positively/negatively influenced the former student's changes and what the consequences were.
- Please indicate when this is a rivalry factor
- Give a value from 1 to 4 according to the importance of the influence of the factor on the change (1= no influence; 2= little influence; 3= influence to some extent; 4= influence to a great extent)

Factor (description)	Type of factor (primary or rivalry)	Value (weight)
Training on Communication skills	Primary	3
Seminars on work ethics and life skills	Primary	4
Orientation week	Primary	3
Supportive teachers	Primary	4
Family support	Rivalry	3

Change 3**Professional integration**

What do each of these changes look like? What exactly is the ex-student doing that he wasn't doing before?

(according to the COM model - changes in capabilities, motivation and opportunities) :

C : She believes self discipline influences her ability to integrate well in the workplace and society. Before joining DB, it was challenging for her to focus and complete assignments due to poor time management but training has shaped her behaviour and she is now able to control her feelings, behaviour and stay focused, pushing herself to complete the tasks on time. *"I used to like social media and spend time on it, but a strict schedule, training practice and seminars from DB has really shaped my time management skills. I commit to what I do and I usually observe what I wear. "*

O : self discipline also provide opportunity to be committed to her job and also continue to accepted by friends and family members

M : self discipline motivates her to work hard and deliver assignments in time.

What influence did technical training have? In what way?

Training pushed her to work hard and manage her time well. *"At DB we are all required to attend church services in time and during training if you are late for classes you are not allowed in without clear explanations, this made me and my friends very conscious about time"*

From soft skills training? In what way?

"During seminars, they insist on the importance of behaving well during the interview and in the workplace if you get employed. They also brought graduates who shared their experience, this inspired me to reflect on my actions. "

Psychosocial counseling? How exactly?

Orientation/internship ... ? How exactly?
"Orientation week was very helpful as they explained what we should do and not do. Self discipline and time management was highly insisted."

Could these changes have also occurred without participation in the VTC/JPO programme?
"No, I appreciate the support from both VTC and JPO"

What did this change lead to? In his/her own life? In the immediate environment (family)? In the social environment (family, friends)? In the wider environment (community)? Others?
 Due to high self discipline she managed to get and keep her Job as customer service officer and at home, family members started to involve her in decision making regarding family events. *"Before getting a job, I was not involved in decisions related to family events, I was only informed. Now, I can influence dates of family events and also contribute some money"*

What factors (internal, external) and actors does the student think have contributed positively/negatively to your integration into the current society?

- Explain how each of these factors positively/negatively influenced the former student's changes and what the consequences were.
- Please indicate when this is a rivalry factor
- Give a value from 1 to 4 according to the importance of the influence of the factor on the change (1= no influence; 2= little influence; 3= influence to some extent; 4= influence to a great extent)

Factor (description)	Type of factor (primary or rivalry)	Value (weight)
DB VTC rules and regulations	Primary	4
JPO seminars	Primary	4
Orientation week	Primary	3
Family support	Rivalry	3

Sustainability of these changes?

Does the ex-student think that these changes will continue to influence his or her life in the long term (= the next few years)? If yes, how? If no, why not?

Yes, graduates believe that these individual changes will forever be part of her life because she'll be applying the learnings and adapt according to the environment. However she is concerned if family members will continue to value and respect her if she loses her job.

"Friends and families value you when you earn income, otherwise it doesn't matter, even if you are well disciplined, they will discriminate you in one way or another"

VTC/JPO appreciation

Rating of the VTC on a scale of 1 to 5 (1= not good, 2= not good at all, 3= good to some extent, 4= very good) and why this score?

She rated 4 out of 5 for VTC, because they helped her to acquire practical and social skills. She claimed VTC needs to invest in modern machinery to enable students to adapt to the latest technologies in companies.

Rating of the JPO on a scale of 1 to 5 (1= not good, 2= not good at all, 3= good to some extent, 4= very good) and why this score?

She rated 5 out of 5 for JPO because they successfully enabled her to get a job.

Additional interviews

If possible and if time permits, interview the former student in his or her own environment. Also interview a close family member (parent, sibling) and someone from the community, company where the ex-student works, to find out how they perceive the ex-student.

- How do the immediate family members perceive the evolution of the ex-student over the last few years in terms of social skills/socio-professional integration?
- How does the company experience the ex-student in the workplace?
- What do they think has changed in the former student and to what do they attribute these changes? What are the effects of these changes?

- Do they think these changes are sustainable?	
Reflections of family members / social environment	
Reflections on the workplace	<ul style="list-style-type: none"> • Human resource officials claim that most graduates from DB are highly disciplined, hard working, positive minded, willing to learn and reliable. Some of the graduates have been promoted to supervisory level. • Graduates are independent and have high self esteem however they have low confidence when asked to express themselves in English. • They believe these changes are sustainable as they already adopt these changes in their daily lives and the working environment and company culture is supportive of these changes.

Case of Impact interview - VTC Dodoma

1. general information about the ex-student :

- M/F/X? **M**
- From which village/city? **Kagera**
- Which VTC did you study at? **DBVTC Dodoma**
- graduated in what year? **2020**
- What technical direction? **Fitter Mechanics - Long Course**
- How old is the ex-student now? **22 Years**
- Is the former student currently working? Full time - part time? What job (if any) **Yes, currently working, he is under probation for 6 month. Working as a "Production Officer".**

- **What difference has the VTC/JPO made in the life of the former student? What are the main changes the former student can see in his or her social life as a result of the programme?**

- Ability to look in formal jobs and become self reliant.
- He is responsible and recognised for what he is doing
- He feel accepted at in the society

“Before joining DB, I was a street child. Immediately after completing my primary education, I ran away from home to join my friends in town. I did not have a place to sleep or eat. My uncle managed to track me and enroll me in Don Bosco Dodoma. At first I wanted to drop out but I liked the routine, especially going to church. The DB Dodoma VTC has helped me a lot, I am now self reliant and I can live anywhere. Major changes on my side are level of discipline, self awareness and skills in getting a formal job. ”

- In terms of behaviour? attitudes? *“Through seminars and religious sessions Don Bosco shaped me to be selfless, I am more confident and self aware ”*

- In terms of finding/maintaining a job? Others? *“Confidence and my skills have contributed a lot in me getting a job”*

For each of the identified changes (max. 3):

Change 1	Empowerment
-----------------	--------------------

What do each of these changes look like? What exactly is the ex-student doing that he or she was not doing before (according to the COM model - changes in abilities, motivation and opportunities) :

C : He is now able to look for formal jobs. before he had no technical skills and could not compete in the job market. *“After graduating primary education I had no skills and could not look or get official jobs. At Don Bosco I learned how to install, troubleshoot and maintain machinery. I did field attachment to this company and After graduating, I came here to look for a job. Luckily, after a few weeks they called me in.”*

O : Before joining DB Dodoma VTC he had no chance to be employed but after graduating he had practical skills that provided him opportunity to be employed faster in manufacturing companies.

M : after graduating he is highly motivated to look for formal jobs while before he was focusing on non formal jobs.

How has technical training influenced this change? In what way?

“Technical training empowered me with practical skills that I can apply to get jobs and earn money”

From soft skills training? In what way?

“Life skills on time management and interpersonal communication I am applying them here at work, ”

Psychosocial counseling? How exactly?

“Counselling support helped to reduce my anxiety and also change my attitude about life, I used to think I could get a job even without skills. I was just stubborn”

Orientation/internship ... ? How exactly?

Orientation week has helped him to choose trade based on his interest, Field attachment expanded his network which later facilitated him to get a job easily .

“When I first joined Don Bosco I liked electrical installment but during orientation week they took us around the workshops and became more interested with fitter mechanics.”

“During field attachment I came to know Mr.Greyson- Branch manager, when I completed the field assignment I took his contacts. then after graduation I contacted him to let him know I was looking for a job”

Could these changes have also occurred without participation in the VTC/JPO programme?

“I don't think so, I really appreciate learnings and support I got from DB”

What did this change lead to? In his/her own life? In the immediate environment (family)? In the social environment (family, friends)? In the wider environment (community)? Others?

He is now earning monthly income, have new friends at workplace, amended relationship with his family and he is now responsible and self reliant

"I am independent, relying on myself for basic needs. I have a place to sleep. with the skills I have I can confidently live in any part of the country."

"I also have a good relationship with my family."

What factors (internal, external) and actors does the student think has contributed positively/negatively to their integration into the current society?

- Explain how each of these factors positively/negatively influenced the former student's changes and what the consequences were.
- Please indicate when this is a rivalry factor
- Give a value from 1 to 4 according to the importance of the influence of the factor on the change (1= no influence; 2= little influence; 3= influence to some extent; 4= influence to a great extent)

Factor (description)	Type of factor (primary or rivalry)	Value (weight)
Vocational training has positively influenced acquisition of practical skills	Primary	4
Family support <i>"My uncle came to look for me, give me a place to stay and enrolled me in Db. He paid my school fees and cover my daily transport costs"</i>	Rivalry	4
Job placement provided opportunity to apply and get a job because they already know my ability in applying the skills	primary	4
Willingness to learn contributes to the ability of the student to adopt and apply their skills.	Rivalry	4

Change 2

Social integration

What do each of these changes look like? What exactly is the ex-student doing that he wasn't doing before?

(according to the COM model - changes in capabilities, motivation and opportunities) :

C : *"I used to be very stubborn, I do things my own way. DB did a great job in shaping my attitude and behaviour. I know what I want and how to go about it."*

O : *"Before joining DB it was difficult for me to engage in conversation with my parents, social skills have provided me an opportunity to reflect on actions and communicate well with others."*

M : *"Self awareness motivates me to work hard and be committed as I know who I am and what I want. before I used to listen to my friends and be pressured with their desires "*

What influence did technical training have? In what way?

He claimed practical skills motivates him to love his work and become aware of his capabilities at work.

From soft skills training? In what way?

He mentions training on life skills and spiritual guidance has influenced his behaviour change and attitude.

Psychosocial counseling? How exactly?

"I appreciate the spiritual and counseling support, helped me to be selfless and reflect on my life especially at the time I ran away from home"

Orientation/internship ... ? How exactly?

"On the orientation week they talked to all students, explained their expectations, how we should behave as a DB student. They also encouraged us to talk to teachers if you have any problem. The teachers were very friendly. This motivated me to continue going to school. Otherwise I wanted to drop out. After orientation week I made new friends at school and felt loved. "

Could these changes have also occurred without participation in the VTC/JPO programme?

"Maybe, but I appreciate the support. DB provided me with sense of belonging"

What did this change lead to? In his/her own life? In the immediate environment (family)? In the social environment (family, friends)? In the wider environment (community)? Others?

He claimed he is now responsible, working hard to achieve his dream and he feels being accepted in the family and society.

"My dream is to become a mechanical engineer. I feel accepted in the society, as before I felt my family were discriminating me. I have friends here at work and at home. "

What factors (internal, external) and actors does the student think have contributed positively/negatively to your integration into the current society?

- Explain how each of these factors positively/negatively influenced the former student's changes and what the consequences were.
- Please indicate when this is a rivalry factor
- Give a value from 1 to 4 according to the importance of the influence of the factor on the change (1= no influence; 2= little influence; 3= influence to some extent; 4= influence to a great extent)

Factor (description)	Type of factor (primary or rivalry)	Value (weight)
Life skills trainings	Primary	4
Counseling	Primary	4
Friendly learning environment: teachers and students were very supportive.	Primary	3

Change 3

Professional integration

What do each of these changes look like? What exactly is the ex-student doing that he wasn't doing before?

(according to the COM model - changes in capabilities, motivation and opportunities) :

C : He is now able to prioritise things, manage his time, work hard towards his goals, respect other people's opinion and overall adopt an attitude and good behaviour. Initially he did not understand the importance of time management in achieving his goals. Claimed that he was just stubborn and wanted to be recognised. *"self discipline helped me to change my bad manners"*

O : Self discipline provided him an opportunity to maintain his job, he has never been called in for disciplinary hearing and he is trusted by his supervisor. without discipline he dont think he would be a good employee.

M : He knows what he wants, he is working hard to achieve it, self discipline is motivating him to maintain his morals and being responsible at work and at home.

What influence did technical training have? In what way?

Daily training routine has shaped hime to observe time and prioritise his assignments well.

From soft skills training? In what way?

Life skills on communication, time management and work ethics has helped him to be self aware and change his manners.

Psychosocial counseling? How exactly?

NA

Orientation/internship ... ? How exactly?

During field attachment he was required to observe time and be disciplined. This enhanced his self discipline and could relate what JSO had taught him during the life skills seminars.

Could these changes have also occurred without participation in the VTC/JPO programme?

"No, I think VTC training has a big role to play, especially the spiritual support has really impacted my life "

What did this change lead to? In his/her own life? In the immediate environment (family)? In the social environment (family, friends)? In the wider environment (community)? Others?

"I feel accepted both here at work and at home. Self-discipline has also made me more confident and recognised for what I do. I can manage myself well and people respect my opinion. Before, I usually felt I didn't belong anywhere because people didn't understand my needs."

What factors (internal, external) and actors does the student think have contributed positively/negatively to your integration into the current society?

- Explain how each of these factors positively/negatively influenced the former student's changes and what the consequences were.
- Please indicate when this is a rivalry factor
- Give a value from 1 to 4 according to the importance of the influence of the factor on the change (1= no influence; 2= little influence; 3= influence to some extent; 4= influence to a great extent)

Factor (description)	Type of factor (primary or rivalry)	Value (weight)
Training routine: having a regular routine that must be followed shaped his behaviour.	Primary	4
Willingness to learn and change: Individual effort willing to learn and adopt good behaviour.	Rivalry	4

Sustainability of these changes?

Does the ex-student think that these changes will continue to influence his or her life in the long term (= the next few years)? If yes, how? If no, why not?

Yes, he claims to adopt and apply learnings from trainings, seminars and field attachment in his daily life, hence life skills and technical skills he adopted will continue to influence throughout his life.

VTC/JPO appreciation

Rating of the VTC on a scale of 1 to 5 (1= not good, 2= not good at all, 3= good to some extent, 4= very good) and why this score?

He rate VTC 4 out of 5 *“Technical skills empowered to earn income”*

Rating of the JPO on a scale of 1 to 5 (1= not good, 2= not good at all, 3= good to some extent, 4= very good) and why this score?

He rated JPO4 out of 5 *“I appreciate their support. Through their seminars I learned how to improve my attitude and behaviour. I can live well with my co-workers and my relationship with family members has improved.”*

Additional interviews

If possible and if time permits, interview the former student in his or her own environment. Also interview a close family member (parent, sibling) and someone from the community, company where the ex-student works, to find out how they perceive the ex-student.

- How do the immediate family members perceive the evolution of the ex-student over the last few years in terms of social skills/socio-professional integration?
- How does the company experience the ex-student in the workplace?
- What do they think has changed in the former student and to what do they attribute these changes? What are the effects of these changes?
- Do they think these changes are sustainable?

Reflections of family members / social environment

Reflections on the workplace

- Branch Manager, speaks highly of DB graduates that their skills competence is good, very disciplined, have high integrity and open to learn. He claims to prefer DB graduates over
- graduates from other TVET schools. He praised practical training and moral support offered by the DB programme as attributing factors to good behaviours and attitudes of graduates.
- He thinks the changes are sustainable and have added great value to young people but also recommends negotiation skills to be taught to students.

Évaluation finale du programme VIA Don Bosco 2017 - 2021

Coopération Internationale : Intégration socio-professionnelle et empowerment au Bénin

Rapport final

31 mars 2022

Luk Raeymaekers

Marcellin Nonfon

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
ABBREVIATIONS	4
RESUME EXECUTIF	5
1. Introduction.....	11
1.1. Contexte	11
1.2. Objectifs et résultats attendus	12
1.3. Principales questions d'évaluation.....	12
1.4. Méthodologie utilisée et processus d'évaluation	12
1.5. Limitations de l'évaluation	14
2. Résultats principaux et analyse par question d'évaluation	15
2.1 Pertinence	15
2.2 Efficacité	18
2.3. Efficience	58
2.4. Durabilité.....	60
3. Conclusions par critère d'évaluation.....	62
4. Leçons tirées.....	67
5. Recommandations	69
Annexe 1 : Cadre d'évaluation	77
Annexe 2 : Itinéraire de visite	86
Annexe 3 : Liste des personnes consultées.....	91
Annexe 4: Documents consultés	101
Annexe 5 : Rapports des groupes de discussion	102
Annexe 6 : Cas d'impact élaborés	118

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette évaluation n'aurait pas été possible sans la participation étendue de toutes les parties prenantes de VIA Don Bosco, y compris les bénéficiaires. Par conséquent, les évaluateurs tiennent à exprimer leur gratitude à toutes les organisations et personnes en Belgique et au Bénin qui ont participé activement à cette évaluation.

Cependant, un remerciement très spécial doit être adressé au personnel de VIA DB à Bruxelles et au Bénin qui a facilité la mission sur le terrain de cette évaluation, en particulier Aurélie Vanossel (VIA Don Bosco Senior Quality Office), Jos de Best (VIA DB Gestionnaire du programme au Bénin) et Wisdom Tsemi (ADAFO Coordinateur Programme) qui ont coordonné et soutenu de manière experte l'ensemble du processus d'évaluation.

L'évaluation s'est déroulée dans une atmosphère très constructive. L'équipe d'évaluation a apprécié l'ouverture d'esprit et la réflexion critique de tous les membres de VIA Don Bosco et de ses organisations partenaires béninoises. Ils étaient tous très ouverts et prêts à partager des informations avec les évaluateurs et ils ont considéré cette évaluation externe comme un moment crucial dans leur processus d'apprentissage.

ABBREVIATIONS

ADAFO	Antenne de Développement de l’Afrique Francophone Occidentale
AGR	Activités Génératrices de Revenus
ANPE	Agence Nationale pour la Promotion de l’Emploi
APC	Approche par Compétence
BDE	Bureau d’Emploi
BEPC	Brevet d’Etudes du Premier Cycle
BPD	Bureau de Planification et Développement
BSM	Bosco School Manager
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CPET DB	Collège Privé d’Enseignement Technique Don Bosco
CQM	Certificat de Qualification aux Métiers
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
DB	Don Bosco
ECMS	Éducation à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire
EPS SJ Don Bosco	École Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco
ICOPI	International Cooperation - Cooperation Internationale
IMI	Installation et Maintenance en Informatique
SDB	Salesiens of Don Bosco
S & E	Suivi & Evaluation
SMIG	Salaires Minimum Interprofessionnel Garanti
TD	Travail Decent
TdC	Théorie de Changement
WSM	We Social Movements

RESUME EXECUTIF

CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation porte sur la mise en œuvre du programme VIA Don Bosco (2017-2021) au Bénin. Le programme est financé par la DGD et réalisé en collaboration avec 5 organisations partenaires locales : ADAFO et l'École Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco (CFP) à Cotonou, le BDE Pilote National et le CFP CPET à Parakou, le CFP Centre Garelli à Porto-Novo / centre Maman Marguerite à Cotonou. Le programme vise à soutenir l'intégration socioprofessionnelle des jeunes de 15 à 25 ans socio-économiquement défavorisés, en créant des opportunités d'emploi pour eux afin qu'ils puissent assumer pleinement leurs responsabilités sociales et professionnelles dans leur vie.

Cette évaluation externe avait deux objectifs principaux. Premièrement, elle doit répondre à une exigence de responsabilité vis-à-vis du bailleur (DGD). Dans ce contexte, les résultats, l'objectif spécifique et la réalisation des Résultats du programme ont été évalués. Deuxièmement, l'évaluation doit identifier les points à améliorer, notamment dans les pratiques de VIA Don Bosco et le suivi de l'empowerment et de l'intégration socioprofessionnelle (outils M&E). Plus spécifiquement, l'évaluation doit viser à mieux comprendre le concept de formation et d'insertion socioprofessionnelle, ainsi que les mécanismes mis en place pour réussir l'accompagnement des jeunes.

Cette évaluation a été réalisée en trois phases principales. La phase d'étude comprenait une analyse documentaire et des consultations initiales avec le personnel de VIA DB en Belgique au cours des mois de mai et juin 2021. Elle a abouti à l'élaboration / la validation d'une méthodologie d'évaluation détaillée (y compris la matrice d'évaluation, le calendrier des études sur le terrain et les outils de collecte de données). La deuxième phase a commencé par un questionnaire en ligne (date limite 20 septembre 2021) qui a été envoyé à toutes les organisations partenaires de VIA Don Bosco au Bénin. Ce questionnaire portait principalement sur l'empowerment et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ciblés.

Ensuite, les évaluateurs (international et béninois) se sont rendus sur le terrain au Bénin afin de recueillir des informations pertinentes auprès des principaux acteurs du programme. Du 8 au 15 novembre 2021, ils ont pu rencontrer un large éventail de sources d'information : le personnel d'ADAFO et du BDE Pilote National, les acteurs clés des 3 CFP (la direction, les instructeurs, le comptable, le Point Focal, le BDE local ainsi que les anciens et les actuels apprenants). Ils ont également rencontré des représentants des entreprises partenaires locales à Parakou et Cotonou. Une variété d'outils méthodologiques (triangulation) a été utilisée pour assurer la fiabilité des informations collectées : entretiens semi-structurés (personnel d'ADAFO / BDE au niveau national, la direction / BDE au niveau du CFP et les entreprises), discussions de groupe (instructeurs des CFP et apprenants actuels), entretiens approfondis (anciens apprenants des CFP) et observation directe (visite des ateliers et des unités de production des CFP).

La mission de terrain s'est terminée par un retour d'information à tous les partenaires pendant la Rencontre Nationale de VIA DB à Cotonou (15 novembre 2021), afin de présenter et valider les principaux résultats de la phase de terrain ainsi que les premières conclusions des évaluateurs.

Dans la troisième phase, les évaluateurs ont fait une présentation des résultats / conclusions de l'évaluation à l'équipe de VIA DB en Belgique le 11 janvier 2022. Une réunion supplémentaire de restitution (en ligne) pour les organisations partenaires a eu lieu le 7 mars 2022. Les évaluateurs ont soumis un rapport d'évaluation provisoire à VIA Don Bosco le 15 février et finalement un rapport final le 31 mars 2022.

Principales conclusions par critère d'évaluation

Pertinence

Le programme VIA DB répond pleinement aux besoins des jeunes béninois.es en leur fournissant les compétences nécessaires pour obtenir un (auto)emploi et pour leur permettre de devenir indépendant.e.s dans la vie. Le programme a une valeur ajoutée et un avantage concurrentiel (par rapport à d'autres institutions de formation technique) en raison de son approche unique : 1) il se concentre sur les jeunes garçons et filles vulnérables en tant que groupe cible principal, 2) il promeut un modèle de formation intégré (en mettant l'accent sur les compétences techniques, sociales et entrepreneuriales) et 3) il accompagne les finissants dans leur recherche d'(auto)emploi.

Le programme VIA DB est pleinement intégré dans la vision, la mission et la logique d'intervention globale de Don Bosco au Bénin et il est cohérent / complémentaire aux politiques gouvernementales visant à renforcer l'enseignement technique en tant que stratégie clé pour résoudre l'énorme problème de l'emploi des jeunes dans le pays. La pertinence du programme est également reconnue par les communautés locales qui ont commencé à considérer la formation technique comme un choix de carrière pertinent et significatif (y inclus pour les filles) et par les employeurs/employeuses qui apprécient les performances techniques et l'éthique de travail des apprenant.e.s formé.e.s dans les CFP Don Bosco.

Cependant, la vétusté des machines / des équipements et les cours techniques dépassés / trop théoriques dans les CFP ont un impact négatif sur la capacité des centres à combler le déficit de compétences requises pour répondre aux exigences du marché du travail.

Efficacité

La réalisation des 4 résultats et de leurs indicateurs est très bonne. Tous les 4 résultats ont ajouté une valeur qualitative significative aux opérations des organisations partenaires. Cependant, le résultat 1 (amélioration de la qualité de l'enseignement) et le résultat 3 (accompagnement des apprenant.e.s par le BDE) semblent avoir un impact plus direct et positif sur la réalisation de l'OS. Le personnel des 5 organisations partenaires (ADAFO, BDE et CFP) a une très bonne et commune compréhension du programme VIA DB (en termes de l'O.S., des Résultats, des parties prenantes clés et de la stratégie).

Les bureaux d'emploi (BDE) jouent un rôle clé dans l'amélioration de l'intégration socio-professionnelle des apprenant.e.s. Leur rôle d'intermédiaire entre les employeurs/employeuses et les apprenant.e.s, ainsi que leur implication dans la formation aux compétences de vie (= social life skills) déterminent dans une large mesure le succès du programme et la réalisation des indicateurs de l'OS. La formation intégrale¹ constitue sans aucun doute une valeur ajoutée et donne aux apprenant.e.s un avantage concurrentiel lors de la recherche d'un emploi (par rapport aux apprenant.e.s des autres collèges techniques au Bénin).

Les thèmes transversaux "Environnement" et "Digitalisation" n'ont pas été pleinement intégrés dans la mise en œuvre du programme et se sont plutôt limités à un certain nombre d'activités ponctuelles. Le thème transversal "Genre" (résultat 4) a réussi à sensibiliser le personnel et les apprenant.e.s des CFP sur l'égalité entre filles et garçons. Cependant, le nombre des filles inscrites dans les CFP reste faible (9% en 2021) et les apprenantes sont toujours confrontées à des défis majeurs pour trouver un emploi (leur taux d'emploi est significativement inférieur à celui des garçons).

¹ La formation intégrale salésienne comprend les compétences techniques et sociales, l'éducation à la foi, à la vie associative, à la bonne citoyenneté

L'objectif spécifique (intégration socioprofessionnelle) n'a pas été pleinement atteint. Sa réalisation est dans une large mesure déterminée par des facteurs externes qui échappent à la sphère de contrôle du programme (par exemple COVID, croissance démographique, situation socio-économique au niveau national, milieu vulnérable du groupe cible,...). Il est également difficile de répondre aux exigences du 'travail décent' dans le contexte béninois du travail. On peut donc se demander si l'O.S. du programme est réaliste et s'il n'est pas formulé de manière trop ambitieuse.

La promotion de l'esprit d'entreprise en tant que stratégie de création d'emplois n'a pas encore été adéquatement exploitée au sein des BDE / CFP. Dans la société béninoise, il existe encore une crainte d'aller à l'entrepreneuriat qui s'explique par la peur du risque et un environnement peu favorable. La culture d'entrepreneuriat est encore peu développée et les jeunes préfèrent souvent être employé.e.s, ne serait-ce qu'au début de leur carrière professionnelle.

Le programme a établi des partenariats stratégiques avec les parties prenantes concernées (employeurs/employeuses, gouvernement) qui ont considérablement amélioré la réalisation des changements envisagés au niveau des résultats et (dans une moindre mesure) de l'objectif spécifique.

Le programme a développé plusieurs outils de suivi formels qui permettent aux organisations partenaires locales de mesurer le progrès accompli dans la réalisation des résultats et de l'objectif spécifique. Cependant, l'application effective de ces instruments et l'exploitation 'productive' des informations collectées n'ont pas été suffisamment réalisées par VIA DB et ses organisations partenaires locales.

Efficiences

Les lignes budgétaires claires, les procédures financières bien définies et la gestion financière interne stricte ont assuré une mise en œuvre très rentable (optimisation des ressources) des activités du programme VIA DB (au niveau des résultats). Ces lignes budgétaires et ces procédures financières font l'objet d'une adhésion et d'un suivi très rigoureux au sein des CFP / BDE, ainsi que d'un contrôle financier interne régulier des partenaires opérationnels par ADAFO en tant qu'organisation de coordination.

Les différentes organisations partenaires impliquées ont toutes leur propre domaine d'expertise et leurs rôles et responsabilités spécifiques et leur coopération complémentaire constitue une valeur ajoutée pour la réalisation de l'empowerment et de l'intégration socioprofessionnelle des jeunes formé.e.s.

Durabilité

Durabilité financière. Le programme a accordé une attention particulière au développement des AGR et Écoles-Entreprises. Mais elles n'ont pas vraiment réussi à créer des bénéficiaires suffisants pour appuyer d'autres activités (éducatives). Le degré d'autonomie financière atteint sur le terrain est plutôt faible au niveau de tous les partenaires (sauf le CPET à Parakou). En outre, il est apparu difficile de développer des Écoles - Entreprises en tant qu'instrument pédagogique pour rendre les formations plus pratiques. Les centres ont du mal à maîtriser un équilibre judicieux entre 'instruction' et 'production'.

Les frais de scolarité des apprenant.e.s permettent aux CFP de Cotonou (716 apprenant.e.s) et Parakou (728 apprenant.e.s) d'atteindre un bon niveau d'autonomie financière. Par contre, la durabilité financière reste un grand défi pour le Centre Garelli comme son groupe cible (enfants de rue) ne sont pas capables de payer des frais scolaires.

Durabilité institutionnelle. Le programme (et notamment son Résultat 2) a été une valeur ajoutée pour renforcer davantage les capacités de gestion du personnel du programme et pour améliorer la qualité de l'enseignement. Étant donné que les organisations partenaires travaillent dans le cadre global de la congrégation salésienne (qui constitue une organisation bien établie avec des structures de gouvernance et des mécanismes de gestion solides en place), elles seront certainement en mesure de poursuivre le travail déjà initié par le programme VIA DB.

Au niveau de chaque CFP, une équipe clé a été installée afin d'assurer la continuation de la coordination du programme. Tous les CFP sont gérés par des directeurs compétents avec une vision claire pour le futur de leurs centres, bien élaborés dans un plan stratégique sur 5 ans (CPET à Parakou et Centre Garelli à Porto Novo). Néanmoins, les plans ne sont pas encore réalisés par manque de moyens financiers.

Recommandations

1. Promotion de l'entrepreneuriat (auto-emploi) parmi les apprenant.e.s

Les entreprises ne sont plus en mesure d'offrir des possibilités d'emploi formel adéquates au nombre croissant de jeunes chômeurs qui entrent sur le marché du travail chaque année (encore aggravé par la crise sanitaire de Covid). La promotion de l'esprit entrepreneurial constitue une stratégie clé pour relever le défi du chômage des jeunes dans le pays. Donc, le BDE devrait davantage promouvoir l'entrepreneuriat (auto-emploi) dans les CFP, en se focalisant principalement sur le renforcement des compétences entrepreneuriales du personnel des BDE et sur le développement de stratégies innovantes pour permettre aux apprenant.e.s d'accéder aux ressources (financières) et aux opportunités de pratiques pertinentes pour qu'ils soient capables de démarrer leur propre (petite) entreprise.

2. Les filières techniques pertinentes répondant aux exigences du marché d'emploi

Les exigences du marché du travail moderne sont en constante évolution. Les CFP doivent continuellement développer de nouvelles stratégies pour rester en phase avec les nouvelles demandes de compétences des entreprises. Afin de garantir davantage la pertinence continue des cours de formation, il existe plusieurs méthodes pour y parvenir, à savoir :

- Le Bureau d'Emploi devrait consolider / intensifier la coopération avec le marché du travail (employeurs/employeuses) afin de continuer à adapter les formations techniques actuellement enseignées dans les CFP pour qu'elles répondent aux exigences du marché du travail et offrir aux apprenant.e.s plus d'opportunités de pratique (afin de combler le manque de pratique dans les cours techniques enseignés dans les CFP)
- Les CFP devraient : 1) renforcer les compétences des instructeurs/institutrices en matière de formation technique (sur la base d'une évaluation des besoins) afin qu'ils/elles soient en mesure de rendre leur formation plus pratique et plus conforme aux exigences du marché du travail actuel et 2) faciliter des stages de professionnalisation pour les enseignant.e.s dans les entreprises afin de rendre leurs capacités techniques plus pratiques et plus adaptées aux réalités actuelles du monde de travail
- ADAFO devrait renforcer le réseautage des écoles techniques privées (RESFIP) pour faire du plaidoyer auprès du gouvernement pour une révision / actualisation des curricula de formation professionnelle en faveur d'une prépondérance de la pratique et d'une cohérence avec les exigences du monde du travail.

3. Consolidation du support non-technique aux apprenant.e.s

Compte tenu du contexte socio-économique vulnérable des apprenant.e.s des CFP, il est de la plus haute importance que le personnel des CFP, et en particulier les instructeurs/institutrices qui sont en contact quotidien avec les apprenant.e.s, établissent une relation de confiance avec eux/elles. Le programme devrait donc investir davantage dans le renforcement des compétences des instructeurs/institutrices en matière de 'counselling' et de soutien psychosocial des apprenant.e.s. En outre, il serait également souhaitable de former les instructeurs/institutrices sur la manière d'accueillir des apprenant.e.s ayant des besoins spéciaux (par exemple, sourd.e.s, aveugles, personnes handicapées,) afin de garantir une éducation inclusive dans les CFP.

L'éducation en 'Life Skills' (= compétences de vie) est unique dans son approche éducative et constitue une plus-value de l'éducation technique de Don Bosco. C'est un instrument efficace pour trouver et garder un emploi pour les apprenant.e.s. C'est la raison pour laquelle les CFP devraient davantage intégrer l'éducation sur les 'Life Skills' de manière plus structurée dans l'enseignement technique des CFP.

4. Consolidation et expansion des AGR et Écoles - Entreprises

Le degré de rentabilité financière des AGR des partenaires est actuellement plutôt faible. Mais, si les CFP veulent encourager l'esprit d'entreprise chez leurs apprenant.e.s, il est bien sûr aussi important qu'ils soient impliqués eux-mêmes dans des AGR rentables pour accroître leur durabilité financière. En outre, il est conseillé d'élaborer des stratégies innovantes pour rendre les Écoles - Entreprises plus performantes dans l'atteinte de leur objectif de servir d'opportunité d'apprentissage pour les apprenant.e.s et à la fois générer des revenus pour les CFP.

Il est important de renforcer les capacités du personnel directement impliqué dans l'AGR (gestion et production), de préférence dans les domaines spécifiquement liés à l'AGR réalisée et de renouveler / mettre à jour les études sur des activités économiques "prometteuses" et rentables dans la zone.

5. Révision des rôles et des responsabilités des acteurs clés (ADAFO et BDE)

ADAFO devrait jouer un rôle plus stratégique que son rôle actuel de coordination du programme VIA DB. ADAFO pourrait améliorer son accompagnement des partenaires afin de les assister à faire face - avec une approche innovante et proactive - à leurs défis stratégiques dans les années à venir, notamment la durabilité financière, la promotion de l'entrepreneuriat, la gestion & diversification des AGR, la mise en relation du BDE / CFP avec des partenaires potentiels (tant au niveau technique et que financier), le soutien dans la mise en oeuvre du plan stratégique des CFP.

Le BDE s'est focalisé principalement sur l'orientation et insertion professionnelles. Mais en réalité, le BDE est plus qu'un bureau d'emploi au sens strict (= accompagnement des apprenant.e.s vers l'emploi). Il accomplit une variété de tâches différentes (organisation & suivi des stages, visites pédagogiques aux entreprises, formation en social life skills, enquêtes de monitoring de l'empowerment et du travail décent, promotion de l'entrepreneuriat, partenariat avec les employeurs/employeuses). Dans ce cadre, il est conseillé de revaloriser le Bureau d'emploi (BDE) comme un acteur clé dans l'atteinte de l'Objectif Spécifique du programme, notamment en consolidant l'effectif de l'équipe actuelle du BDE (une équipe multidisciplinaire et complémentaire) afin d'assurer un accompagnement de qualité et pertinent aux apprenant.e.s., qu'il s'agisse de BDE pilote ou de BDE local.

6. Révision des instruments de suivi (monitoring)

Les outils de suivi actuellement utilisés sont bien développés par VIA DB mais ils ne sont pas toujours appliqués et exploités de manière "productive" par les organisations partenaires locales. Le suivi du progrès du programme est souvent considéré comme une tâche administrative que les organisations partenaires effectuent principalement pour se conformer aux exigences de VIA DB. Le programme collecte un nombre important d'informations pertinentes qui ne sont pas toujours suffisamment exploitées.

Afin d'accroître l'appropriation et l'application effective des outils de suivi par les partenaires, le programme devrait les réviser et "contextualiser". Surtout, l'outil sur l'empowerment devrait être repensé en profondeur pour le rendre plus pertinent et applicable au contexte réel des apprenant.e.s. La révision de cet outil doit absolument se faire en étroite consultation avec les principales parties prenantes du programme. Ce rapport contient des suggestions pertinentes sur la manière d'améliorer cet outil (2.2.2. ci-dessous). Dans ce sens, il est également important de donner aux partenaires les moyens de mener de manière indépendante et efficace les activités de suivi dans leurs centres respectifs. ADAFO pourrait de ce fait se focaliser plus sur la validation, la complétion, la consolidation des informations reçues et sur l'assistance au CFP pour répondre aux "leçons apprises" ou tirées du rapport de suivi.

7. Autoréflexion critique sur les axes stratégiques du programme à l'avenir

Compte tenu de l'observation que le programme a été très efficace dans la réalisation des résultats mais n'a pas pleinement réalisé les changements espérés au niveau de l'objectif spécifique, les parties prenantes de VIA DB doivent s'engager dans un processus d'autoréflexion critique pour déterminer comment créer plus d'impact au niveau de l'outcome (= OS). À cet égard, il est important de déterminer si VIA Don Bosco et/ou ses organisations partenaires souhaitent se concentrer sur la quantité (outputs/résultats) ou plutôt sur les effets (outcome/qualité). En d'autres termes, le succès du programme est-il déterminé par le nombre d'apprenant.e.s inscrit.e.s et/ou le nombre de filières techniques enseignées dans les CFP (quantité) ou plutôt par le nombre de finissant.e.s qui se sont bien intégré.e.s socio-professionnellement (qualité). Cette dernière approche pourrait être plus efficace (en termes de ressources financières) et avoir un impact positif plus important sur les apprenant.e.s.

En outre, VIA DB et ses organisations partenaires pourraient également réfléchir aux domaines stratégiques à privilégier à l'avenir (afin d'atteindre plus efficacement l'objectif spécifique du programme (= empowerment et intégration socioprofessionnelle) :

- l'emploi formel ou l'auto-emploi (entrepreneuriat)
- le focus uniquement **sur l'insertion** professionnelle (obtenir l'emploi) ou également sur **l'intégration** professionnelle (garder l'emploi)
- syllabus de l'Etat ou cours technique cohérent avec les exigences du marché du travail
- formation (technique) dans les CFP ou soutien intensif après la formation (accompagnement)
- quelles filières techniques à soutenir dans les CFP par VIA DB : est-ce que le programme devrait se concentrer uniquement sur un nombre limité de filières prometteuses?

Les concepts clés du programme sont parfois complexes et susceptibles d'être interprétés de manière différente selon le contexte réel du partenaire. Ainsi, il est conseillé que les différents partenaires (y inclus VIA DB) s'engagent dans une réflexion commune sur les composantes clés du programme : empowerment, intégration sociale, intégration professionnelle, travail décent et approche de développement intégral.

1. Introduction

1.1. Contexte



Au Bénin, l'objectif du programme est d'offrir aux filles et garçons vulnérables (15-25 ans) la possibilité de s'intégrer professionnellement et socialement dans la société grâce à un développement efficace et soutenu de leurs compétences préparatoires à la vie professionnelle.

Le programme met le focus sur l'amélioration de la qualité du processus d'apprentissage notamment en améliorant la qualification des enseignant.e.s, en adaptant les formations au monde du travail et en rendant les ateliers pratiques conformes aux normes de sécurité. En outre, il vise à renforcer la gestion de toutes les organisations partenaires. À cet égard, le programme accorde une attention particulière au renforcement de l'autonomie financière grâce à la création d'écoles entreprises et à des activités génératrices de revenus (AGR). De plus, les jeunes sont accompagné.e.s vers le monde du travail pendant et après leur formation et ils acquièrent les principes de base de l'entrepreneuriat. Le programme répond à la nécessité de réorienter la formation des jeunes. Une enquête sur la transition vers la vie active (ETVA) (INSAE, 2015²) a conclu, entre autres, à une inadéquation des compétences et une sous-utilisation de la main d'œuvre des jeunes. Parmi les jeunes ayant un emploi, la

majorité (83,8 %) est sous-qualifiée pour le travail qu'ils effectuent. Le taux de chômage des jeunes est de 14,3 %, taux plus élevé chez les femmes (18,1 %) que chez les hommes (11,0 %). Il est particulièrement élevé (39,3 %) chez les jeunes qui ont complété l'éducation tertiaire. La durée du chômage des jeunes est longue au Bénin, puisque 42,7 % des chômeurs ont passé plus d'un an à la recherche d'un travail. Le chômage de longue durée est particulièrement fréquent chez les jeunes femmes actives.

Le programme se réalise avec 5 partenaires locaux : le Bureau de Planification et Développement (BPD - ADAFO) à Cotonou, le Bureau d'Emploi National à Parakou et 3 CFP différents : EPS SJ Don Bosco à Cotonou, CPET à Parakou, Centre Garelli à Porto Novo / Maman Marguerite à Cotonou.

Le budget total alloué aux 5 organisations partenaires (BPD, BDE, 3 x CFP) s'élève à 1.650.000 euros sur la période totale de financement de la DGD (2017 - 2021), dont 75% est alloué aux 3 CFP, 12,5 % au BPD et 12,5% au BDE.

² Institut National de la Statistique et de l'Analyse économique (INSAE) du Bénin : Enquête sur la transition vers la vie active (ETVA). Octobre 2015.

1.2. Objectifs et résultats attendus

Cette évaluation externe a deux objectifs principaux. Premièrement, elle doit répondre à une exigence de redevabilité vis-à-vis du gouvernement bailleur (DGD). Dans ce contexte, l'objectif spécifique (= outcome) et la réalisation des résultats du programme (PRG) seront évalués.

Deuxièmement, l'évaluation doit identifier les points à améliorer, notamment dans les pratiques de VIA Don Bosco et le suivi de l'intégration socio-professionnelle (outils S&E). Plus spécifiquement, l'évaluation doit viser à mieux comprendre le concept de formation et d'insertion socioprofessionnelle, ainsi que les mécanismes mis en place pour réussir l'accompagnement des jeunes.

Les consultants étaient censés rédiger un rapport pays détaillé (en français), comprenant les résultats, conclusions et recommandations pertinentes. Ce rapport devait constituer la base de la réflexion globale et servir de contribution à un méta rapport sur toutes les interventions de VIA DB (dans les 11 pays du sud).

Le projet de rapport national était soumis à VIA Don Bosco le 15 février 2022 et le rapport final le 20 mars 2022. En outre, il était demandé aux consultants d'organiser une réunion de restitution finale au personnel de VIA Don Bosco et aux représentant.e.s des organisations partenaires béninoises le 7 mars 2022.

1.3. Principales questions d'évaluation

Les questions centrales de l'évaluation sont les suivantes :

- Dans quelle mesure les jeunes impliqué.e.s dans le PRG VIA DB ont-ils/elles été renforcé.e.s/responsabilisé.e.s, grâce à une formation intégrale (et au développement des compétences) ?
- Dans quelle mesure l'autonomisation des jeunes conduit-elle à leur intégration sociale et professionnelle ?

L'évaluation utilise les critères de l'OCDE/CAD pour trouver une réponse aux questions d'évaluation et pour répondre aux objectifs de l'évaluation, avec une attention particulière à la durabilité et à l'efficacité. Les thèmes transversaux (le genre, l'environnement et la digitalisation) sont également pris en compte.

1.4. Méthodologie utilisée et processus d'évaluation

Sur le plan méthodologique, l'évaluation externe s'est déroulée en 3 phases.

Phase 1 : Phase d'étude

Cette phase a débuté en janvier 2021 par une réunion de démarrage entre les consultants internationaux de Humanya et le comité de pilotage de l'évaluation de VIA Don Bosco, suivie d'entretiens exploratoires avec des personnes clés de l'équipe ICOPI et EMCS de VIA Don Bosco en Belgique au cours des mois de mai et juin 2021. Ces entretiens ont permis aux consultants de mieux comprendre le programme, ses priorités, ses forces/faiblesses, ses défis et d'obtenir une première appréciation du programme, basée sur les critères d'évaluation du CAD par les différents membres de l'équipe VIA DB.

Au cours de la même période, les consultants ont réalisé une étude documentaire en analysant tous les documents pertinents du programme qui leur ont été transmis par VIA Don Bosco. Sur la base des résultats

des entretiens et de l'étude documentaire susmentionnés, les consultants internationaux ont élaboré une note méthodologique détaillée, comprenant un cadre d'évaluation, un aperçu étape par étape du processus d'évaluation, une description des outils méthodologiques à utiliser, une proposition d'itinéraire et une liste des personnes à interviewer. Cette note a été approuvée par le comité de pilotage de VIA Don Bosco le 19 juillet 2021.

Phase 2 : Collecte et analyse des données

Cette phase a commencé par un questionnaire en ligne (date limite 20 septembre 2021) qui a été envoyé aux organisations partenaires de VIA Don Bosco au Bénin. Au total, 17 représentants des 5 partenaires béninois ont répondu à ce questionnaire digital qui portait principalement sur les effets (=outcome) du programme : l'intégration socioprofessionnelle et l'empowerment des jeunes ciblé.e.s.

Du 8 au 15 novembre 2021, le consultant international Humanya et son homologue béninois ont effectué une visite de terrain au Bénin. Ils ont recueilli des informations auprès de toutes les parties prenantes (voir annexe 3) activement impliquées dans la mise en œuvre du programme à Cotonou, Parakou et Porto-Novo. Les principaux outils méthodologiques utilisés étaient : des entretiens semi-structurés (le personnel du BPD / BDE au niveau national et le management des CFP), des discussions de groupe (enseignant.e.s des CFP et apprenant.e.s), des entretiens approfondis (apprenant.e.s finissant.e.s) et l'observation directe (visite des ateliers et des unités de production des CFP). À la fin de la visite de terrain, les consultants ont organisé une session de restitution (lors de la rencontre nationale annuelle) au siège d'ADAFO auprès des représentant.e.s des différents partenaires de VIA Don Bosco pour présenter les principaux résultats et conclusions de leur travail de terrain. Sur la base de leurs commentaires, la présentation des consultants a été mise à jour (si nécessaire) et finalement approuvée / validée par les organisations partenaires.

Ensuite un atelier de réflexion a été organisé en ligne entre les consultants internationaux de Humanya et le personnel de VIA Don Bosco en Belgique afin d'ajouter de la valeur, de contextualiser et d'apprendre des résultats rassemblés et des conclusions générales provisoires. Cet atelier s'est tenu le 11 janvier 2022. Une représentante du bureau de consultance C-Lever, chargée de l'évaluation du programme ECMS de VIA DB en Belgique, a également participé à l'atelier.

Phase 3 : Rédaction du rapport

Les consultants international et béninois ont rédigé un rapport qui contient les principaux résultats, conclusions et recommandations liés aux critères et questions d'évaluation (tels que décrits dans le cadre d'évaluation). Ce rapport provisoire a été soumis à VIA Don Bosco le 15 février 2022.

Le 7 mars 2022, les consultants de Humanya ont tenu une restitution finale (en ligne) sur les résultats, les conclusions et les recommandations des évaluations de programme réalisées dans les 11 pays où VIA Don Bosco soutient des organisations partenaires locales dans le cadre du financement de la DGD.

Sur la base des commentaires du comité de pilotage de VIA DB et des organisations partenaires, les consultants ont finalisé le rapport national et l'ont soumis à VIA Don Bosco le 31 mars 2022.

1.5. Limitations de l'évaluation

Le budget de cette évaluation n'a permis aux évaluateurs d'être sur le terrain que pendant 5 jours. Ils ont donc choisi de rencontrer en premier lieu tous les partenaires (in)directs et les bénéficiaires pendant cette période. C'est la raison pour laquelle, il n'a pas été possible de rencontrer certaines catégories d'acteurs externes. Il s'agit par exemple des parents des élèves en formation, des parents d'anciens/anciennes élèves inséré.e.s ou non dans la vie socioprofessionnelle, des autorités béninoises du sous-secteur de l'enseignement technique et de la formation professionnelle.

De même, un nombre plus important de chefs/cheffes d'entreprise employant d'anciens/anciennes élèves devraient être rencontré.e.s. Cette catégorie d'acteur est le plus à même d'apprécier la qualité et la pertinence des formations dispensées par les différents centres. Enfin, des membres de l'entourage des apprenant.e.s réinséré.e.s auraient pu donner des informations utiles sur la moralité et l'intégration sociale de ces derniers/dernières s'il avait été possible de les écouter. C'est la raison pour laquelle les suggestions faites dans les parties analyses devraient encore davantage être analysées dans leur faisabilité.

2. Résultats principaux et analyse par question d'évaluation

2.1 Pertinence

2.1.1. Besoins des jeunes

L'étude des documents et des entretiens approfondis avec les responsables du programme montrent que, grâce au partenariat entre ADAFO, BDE et CFP et d'autres partenaires intéressés, le programme cible les jeunes marginalisé.e.s et leur donne les moyens de réaliser leur potentiel en leur fournissant des compétences professionnelles, un soutien psychosocial et en les mettant en contact avec des employeurs/employeuses et des opportunités d'entrepreneuriat.

Tous les responsables du programme sont d'avis que le programme a répondu aux besoins des jeunes ciblé.e.s. Ils ont expliqué que le programme a amélioré les valeurs personnelles, l'attitude, les compétences de vie, les compétences techniques et les valeurs religieuses des jeunes. Les CFP et les BDE - par le biais de formations, de conseils, de séminaires, de visites pédagogiques, de stages sur le terrain et de placements professionnels - ont donné aux jeunes vulnérables les connaissances, les compétences, les capacités, les opportunités et la motivation nécessaires pour atteindre leurs objectifs.

Au cours des entretiens avec des apprenant.e.s au niveau des trois centres, il leur a été demandé, entre autres, les raisons qui les ont poussés à s'inscrire dans lesdits centres.

Voir ci-dessous quelques déclarations qui édifient sur la pertinence du programme :

- BDE aide à trouver du travail après la formation
- BDE organise des sorties pédagogiques en direction des entreprises
- Le CFP éduque beaucoup, inculque d'autres comportements (respect, patience, obéissance)
- Le CFP dispose de beaucoup d'équipements
- Les grands entrepreneurs du Bénin sont souvent d'anciens/anciennes apprenant.e.s de Don Bosco
- Le taux de réussite aux examens est élevé

Sur la base des éléments trouvés dans l'étude documentaire, les entretiens et les discussions de groupe, on peut conclure que la pertinence du programme pour répondre aux besoins des jeunes ciblé.e.s est évidente. La théorie du changement existante indique que les jeunes ont besoin d'acquérir les compétences nécessaires par le biais d'une formation et d'un enseignement professionnels intégrés et de haute qualité afin de pouvoir s'intégrer professionnellement et socialement dans la société.

2.1.2. Cohérence avec d'autres interventions/programmes/stratégies

Le programme n'a pas créé de structures ou des actions parallèles, mais s'est plutôt intégré dans les différents compartiments des interventions des partenaires locaux (ADAFO, BDE et CFP) au Bénin afin de renforcer leur performance. Toutes les parties prenantes interrogées ont clairement indiqué que le programme VIA DB ajoute une valeur qualitative à la vision/mission globale de Don Bosco d'offrir un enseignement technique/professionnel pertinent aux jeunes marginalisé.e.s dans le cadre d'une approche intégrée de l'éducation.

En outre, le programme est parfaitement cohérent avec la politique gouvernementale qui vise à promouvoir l'enseignement technique/ professionnel en tant que principale stratégie de développement du pays et de lutte contre le chômage croissant des jeunes au Bénin.

Cette politique se concrétise par l'adoption de la Stratégie Nationale de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (2019-2025)³, puis la création de l'Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET) par décision prise en Conseil des ministres le 30 juin 2021⁴. L'enseignement technique et professionnel figure donc parmi les priorités absolues dans le secteur de l'enseignement du Bénin. De même, il cadre bien avec la note stratégique pour le secteur de l'enseignement de la Coopération belge au développement ⁵.

2.1.3. Complémentarité - valeur ajoutée des interventions par rapport aux autres programmes / organisations

L'approche VIA Don Bosco a **une valeur ajoutée au niveau de tous les compartiments des CFP**. Au niveau du processus d'apprentissage, la plus-value capitale de l'approche pédagogique Salésienne est le couplage de la formation technique avec celle concernant les 'Life Skills'. Les enseignants sont mieux formés et les ateliers sont relativement mieux équipés. Il faut préciser que les 'Life Skills' sont uniques dans leur approche éducative et est très apprécié par les entreprises qui accueillent les apprenant.e.s en cours de formation ou ceux/celles ayant déjà achevé leur cursus.

Au niveau de la gestion administrative et financière, **un certain nombre de dispositifs sont mis en place dont ne bénéficient pas les CFP publics**, à savoir : développement des politiques organisationnelles, développement de plan stratégique et des outils de monitoring. Mieux que dans les établissements publics, une attention particulière est accordée à la durabilité financière.

Par ailleurs, **des dispositions sont prises pour accompagner l'insertion socioprofessionnelle des apprenant.e.s** à travers le système BDE et en faire le suivi, toutes choses qui ne constituent pas forcément une préoccupation pour les autres écoles de formation technique et professionnelle. Enfin, il faut mentionner **tout l'arsenal développé pour prendre en compte l'aspect Genre**, pour attirer les filles dans l'enseignement technique et la formation professionnelle et les aider à y rester.

2.1.4. Inclusion du genre

Depuis sa conception, le programme a accordé une attention toute particulière au thème transversal "genre" dans le résultat 4 du cadre logique. Ce résultat vise à améliorer l'égalité entre les filles et les garçons dans toute la communauté éducative. Le programme cible explicitement les filles et les garçons ainsi que leurs besoins spécifiques. Des actions et des ressources sont prévues pour renforcer les capacités des acteurs pour une bonne prise en compte du Genre. Deux indicateurs sensibles au Genre et des outils (enquête sur le genre) sont prévus pour mesurer la progression en la matière. Les rapports de suivi contiennent des informations agrégées par sexe sur chaque indicateur au niveau des résultats et de l'objectif spécifique.

2.1.5. Inclusion de l'environnement

Le thème transversal "environnement" n'a pas été explicitement pris en compte lors de la conception du programme. Il n'y a pas d'indicateurs directement liés à ce thème dans le cadre logique. Cependant, de nombreuses actions environnementales ponctuelles ont eu lieu dans les différents CFP lors de la mise en œuvre du programme.

³ [pef000522_strategie_nationale_etfp_2019-2025_benin_sept2019.pdf \(unesco.org\)](https://unesco.org/fr/document/pef000522-strategie-nationale-etfp-2019-2025-benin-sept2019.pdf)

⁴ <https://sgg.gouv.bj/cm/2021-06-30/>

⁵ http://www.diplomatie.be/oda/note_strategie_education_2013.pdf

2.1.6. Inclusion de la digitalisation

Le thème transversal de la "numérisation" n'a pas été explicitement pris en compte dans la conception du programme. Il n'y a pas d'indicateurs ou d'activités directement liés à ce thème dans le cadre logique.

2.1.7. Autres résultats liés à la pertinence

Les BDE ont travaillé en étroite collaboration avec les entreprises locales afin de suivre les demandes du marché du travail actuel et de constamment mettre à jour le contenu du programme technique (et si possible l'équipement) dans le but de rendre l'enseignement des CFP DB pertinent et adapté aux exigences du marché de travail.

Les communautés locales ont de plus en plus apprécié la pertinence de la formation technique de DB, ce qui a été clairement illustré par le nombre toujours croissant de jeunes inscrit.e.s au CFP passant de 1,130 à 1,501 pendant la période du programme (2017 -2021). Selon les rapports 'Resumoni', il apparaît qu'en 2021, un total de 1,501 (139 filles et 1,362 garçons) étaient inscrits dans les CFP. Le tableau ci-dessous présente les tendances des inscriptions dans les CFP de 2017 à 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de garçons inscrits	1,006	1,159	1,169	1,303	1,362
Nombre de filles inscrites	124	126	101	128	139
Nombre total d'élèves inscrits	1,130	1,285	1,270	1,431	1,501

Source : Résumoni 2017 - 2021

2.1.8. Méta-analyse / Principaux points de l'analyse - Pertinence

Le programme VIA DB répond pleinement aux besoins des jeunes béninois/béninoises en leur fournissant les compétences nécessaires pour obtenir un (auto)emploi et pour leur permettre de devenir indépendant.e.s dans la vie. Le programme a une valeur ajoutée et un avantage concurrentiel (par rapport à d'autres institutions de formation technique) en raison de son approche unique : 1) il se concentre sur les jeunes garçons et filles vulnérables en tant que groupe cible principal, 2) il promeut un modèle de formation intégré, en mettant l'accent sur les compétences techniques, entrepreneuriales et sociales (y compris la bonne citoyenneté pour devenir des protagonistes du développement de leur milieu) et 3) il accompagne les finissant.e.s dans leur recherche d'un (auto)emploi.

En raison de la qualité et de l'impact de ses formations, les partenaires de VIA DB ont été reconnus comme des organisations de référence dans le domaine de l'enseignement technique/professionnel par des acteurs clés tels que les entreprises, les institutions gouvernementales et les communautés locales (en particulier les parent.e.s qui ont commencé à considérer les métiers de la formation technique comme un choix de carrière pertinent et significatif.

2.2 Efficacité

2.2.1. Résultats obtenus

Résultat 1 : La qualité du processus d'apprentissage dans tous les CFP a été améliorée

À travers le résultat 1, le programme vise à renforcer les compétences techniques et les *life skills* des apprenant.e.s grâce à des enseignant.e.s et d'autres membres du personnel bien formé.e.s, à des curricula pertinents et adaptés dans un cadre et avec des outils adéquats (infrastructures, équipements et matériel). Au-delà des capacités techniques, ce résultat vise à assurer l'empowerment des jeunes. Autrement dit, à la fin de la formation, le/la jeune doit se sentir à même d'affronter la vie tant sur le plan professionnel que social.

Deux indicateurs ont été définis pour apprécier ce résultat à savoir : (i) Le pourcentage d'enseignants (hommes et femmes) qui possèdent le diplôme officiel requis pour pouvoir enseigner et (ii) le pourcentage d'ateliers qui répondent aux mesures de sécurité (standard).

Pour améliorer ces indicateurs, le programme a apporté les contributions suivantes :

Le programme a soutenu la formation des enseignant.e.s dans plusieurs domaines en phase avec les réalités du marché comme par exemple :

- En mécanique automobile : utilisation du scanner, système à injection, boîte automatique,
- En électricité : formation en énergie solaire et renouvellement du matériel de formation
- En Génie civil : acquisition de matériel de topographie, formations de courte durée (DAO⁶, ARCHICAD⁷, topographie)
- Formation des enseignant.e.s en psychologie
- Le financement des matériels et équipements pour les ateliers
- Un bon suivi - accompagnement des CFP/BDE par ADAFO (par exemple : 3 visites de terrain par an) afin qu'ils puissent jouer efficacement leur rôle

Résultat 1 - Indicateur 1 : Le pourcentage d'enseignants (hommes et femmes) qui possèdent le diplôme officiel requis pour pouvoir enseigner

		Hommes	Femmes	Total	Prévision
Baseline				26%	
2017	% qualifié			31%	nd
2018	Effectif qualifié	32	7	39	
	Effectif total	119	15	134	
	% qualifié	27%	47%	29%	nd

⁶ DAO : Dessin assisté par ordinateur

⁷ ARCHICAD : Logiciel d'architecture

2019	Effectif qualifié	45	7	52	
	Effectif total	120	17	137	
	% qualifié	37%	41%	38%	30%
2020	Effectif qualifié	71	10	81	
	Effectif total	127	17	144	
	% qualifié	56%	59%	56%	32%
2021	Effectif qualifié	80	9	89	
	Effectif total	132	17	149	
	% qualifié	60%	53%	60%	34%

Source : Resumoni 2017 -2021

On note une progression de la proportion d'enseignants (hommes et femmes) qualifiés de 26% au départ à 60% en 2021 contre une prévision de 34%. Selon le directeur de l'EPS SJ à Cotonou, cette amélioration de la qualité d'enseignement se reflète clairement dans les résultats académiques très appréciés dans son centre où le taux de réussite est de 94,8% en 2021.

Résultat 1 - Indicateur 2 : le pourcentage d'ateliers répondant aux mesures de sécurité

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre total d'ateliers		21	22	22	22	20
Nombre d'ateliers répondant aux normes de securite		15	11	16	19	20
% ateliers répondant aux normes	32%	71%	50%	73%	86%	100%
Prévision				61%	72%	83%

Source : Resumoni 2017 - 2021

On note également une progression du nombre d'ateliers répondant aux normes. La réalisation est de 100% en 2020 contre une prévision de 83%.

Au regard du niveau de réalisation des deux indicateurs du résultat 1, on peut affirmer que ce résultat est largement atteint.

Facteurs favorisant l'atteinte du résultat 1

Les entretiens avec le personnel des CFP, des BDE et d'ADAFO ont fait sortir que - parmi les facteurs favorisant l'atteinte du résultat 1 - on peut citer :

Un rôle actif des CFP

Pour contribuer à l'atteinte du résultat 1, le CFP :

- Oriente les apprenant.e.s pour leur permettre de choisir leur filière selon leur aptitude
- Adapte la formation aux besoins du marché qui prennent en compte - dans la mesure du possible - les feedbacks des entreprises relayés par les BDE
- Assure une formation intégrale (formation technique + life skills)
- Couplage de formation technique / sociale et développement personnel
- Met en place le système de tutorat pour accompagner les apprenant.e.s
- Établit des liens de coopération avec d'autres donateurs pour renforcer les capacités en équipements. Par exemple, la Coopération Suisse a apporté un appui matériel aux ateliers de mécanique automobile et menuiserie de Parakou
- Mise en place des classes sportives : football, handball, basketball, ...
- Renforce au besoin la capacité d'assimilation des apprenant.e.s (Centre Maman Marguerite aide ses apprenant.e.s à étudier jusqu'en classe de 4e)

Des facteurs limitants / contraintes de l'atteinte du résultat 1

Peu de connexion entre la pratique et les matières fondamentales (non-techniques)

Les apprenant.e.s déplorent le peu de connexion entre la pratique et les matières fondamentales comme la physique, les mathématiques, l'anglais, le français, la religion, l'hygiène.

Insuffisance et décalage d'équipements dans les formations techniques

Des enseignants déplorent certaines formations techniques organisées dans le cadre du renforcement des capacités qui n'ont pas été accompagnées d'acquisition de matériels et équipements correspondants, ce qui contribue à renforcer la prédominance de la théorie sur la pratique. Il y a parfois aussi un décalage entre les équipements présents dans les ateliers et ceux utilisés dans les entreprises. Pour réduire le gap, le programme encourage l'envoi des apprenant.e.s en stage dans les entreprises.

Rôle incomplet joué par ADAFO

Les acteurs estiment que ADAFO s'est beaucoup plus occupé du suivi du programme VIA Don Bosco au lieu de jouer le rôle de facilitateur qui pourrait les aider à accéder à ce qui leur manque pour renforcer la qualité de la formation. Toutefois, ce rôle de facilitateur voulu par les partenaires devra également tenir compte du mandat que la Province Salésienne a accordé à ADAFO.

Beaucoup de formations inadaptées / inopportunes

Le personnel des trois CFP indique un nombre trop élevé de formations (magistrales) organisées par ADAFO / BDE dans le souci de respecter la ligne budgétaire relative au renforcement de capacités.

Selon les enseignants les formations ne sont pas toujours liées à leurs besoins pratiques et - par conséquent - les compétences acquises ne sont pas pratiquement appliquées sur le terrain. Ils estiment qu'une partie des fonds ainsi dépensés aurait pu servir à renforcer les capacités en matériel et équipement dans les ateliers.

Théorie au détriment de la pratique

De même, des apprenant.e.s se plaignent du fait qu'il y ait trop de théorie au détriment de la pratique dans les formations. Selon les responsables, ce défi est dû au fait que le programme doit se conformer aux curricula étatiques qui sont trop théoriques, dépassés (inchangés depuis 1972) et déconnectés des exigences actuelles du monde de travail. Mais les CFP sont tenus de les enseigner au risque de voir leurs apprenant.e.s échouer aux examens nationaux. Sans diplôme officiel (reconnu par l'Etat), les apprenant.e.s ont du mal à trouver un travail auprès des entreprises.

Des problèmes d'ordre logistique et matériel

Plusieurs difficultés ont été mentionnées par les acteurs à savoir : une bibliothèque relativement peu fournie, le manque de connexion internet qui limite l'autoformation des enseignant.e.s (qui pourraient télécharger et mettre des documents intéressants à la disposition des apprenant.e.s), l'insuffisance d'équipement :

- En électricité, il a été mentionné la disponibilité limitée des fongibles. Or c'est avec les fongibles que s'effectuent les travaux pratiques dans cette filière
- En informatique (IMI), il a été relevé l'insuffisance d'ordinateurs usagés pour former les apprenant.e.s sur le démontage et remplacement de pièces (cela ne peut pas se faire sur des ordinateurs neufs)
- En génie civil, des préoccupations ont été énoncées en ce qui concerne le matériel lourd (théodolite, niveau de géomètre, loge). C'est aussi le cas en électrotechnique où le manque de perceuse, de machine de ponçage et autres a été mentionné.

Des contraintes liées aux apprenants

Il faut préciser que l'insuffisance d'équipement se rapporte surtout à la question d'accès pour les apprenant.e.s. Des équipements sont disponibles dans les ateliers, mais du fait de l'effectif relativement élevé des apprenant.e.s inscrit.e.s, l'accès devient difficile.

Il a été déploré le niveau actuel relativement bas des titulaires de Brevet d'Études du Premier Cycle (BEPC), ce qui demande plus d'effort pour leur formation.

De façon spécifique à Porto-Novo, il a été mentionné la difficulté d'hébergement de certains apprenant.e.s démunis provenant de villages relativement éloignés et n'ayant personne en ville.

Pertinence relative des indicateurs

Selon les chiffres fournis, le résultat est largement atteint en ce qui concerne l'amélioration du processus d'apprentissage. Malgré cela, des insuffisances ont été relevées dont certaines concernent la qualité de la formation comme par exemple le peu de connexion entre la pratique et les matières fondamentales, l'effectif pléthorique par rapport aux équipements disponibles, la non prise en charge des fongibles (en électricité).

Tout en appréciant la qualité des indicateurs, le second indicateur relatif à la conformité des ateliers peut être encore affiné. On peut par exemple inclure des critères relatifs au ratio nombre d'apprenant.e.s par équipement spécifique. En effet, il ne suffit pas de constater la présence physique de certains équipements. Il faudra aussi tenir compte du niveau d'accès pour les apprenant.e.s.

Suggestions des acteurs du terrain pour améliorer l'atteinte du Résultat 1 :

Il est utile de préciser que cette rubrique rend compte des suggestions faites par des acteurs rencontrés. Il reviendra aux décideurs de relever ce qui incombe au programme et ce qui n'est pas de sa responsabilité.

- Trouver un équilibre entre les rubriques budgétaires pour le renforcement de capacités et celles pour la construction de l'infrastructure ou l'achat des équipements adéquats qui sont nécessaires pour mettre les formations en adéquation avec les exigences actuelles du monde du travail
- Qu'ADAFO aide (aussi), dans la limite de son mandat et de ses ressources, à combler les gaps : recherche de financement pour acquisition de plus d'équipements par exemple
- Que le recyclage de déchets soit inclus dans la formation (il n'y a pas d'enseignement technique sans la recherche – dixit le Directeur du CFP de Parakou)
- Acquérir des équipements modernes : par exemple de nouveaux moteurs pour la mécanique automobile
- Explorer les voies et moyens pour renforcer la pratique et diminuer la théorie
- Revoir certains chapitres dans les matières techniques. En mécanique automobile par exemple, mettre plus d'accent sur le système à injection et moins sur le carburateur
- Réintroduire l'informatique dans la formation pour permettre aux apprenant.e.s de pouvoir faire la facture normalisée, les devis, les plans,
- Trouver un système de motivation du personnel : des chefs d'atelier et des enseignants ont souhaité l'instauration du système de perdiem pour les missions.
- Renforcer les infrastructures au regard de la demande / affluence d'apprenant.e.s
- Rechercher des partenariats dans les pays industrialisés pour accéder à des équipements : certains équipements déclassés dans ces pays pourraient servir dans l'apprentissage. Exemple : ordinateurs usagés pour les travaux pratiques en IMI. Dans le passé il y avait déjà des collaborations avec différentes ambassades pour récupérer du matériel informatique usagé.
- Étudier la possibilité d'envoyer des apprenant.e.s sur des chantiers gérés par des anciens/anciennes apprenant.e.s (suggestion d'anciens apprenants).

Résultat 2 : Les capacités de gestion de toutes les organisations partenaires ont été renforcées

Les capacités de gestion sont appréciées à partir d'un ensemble de critères répartis en quatre catégories :

- 1) **Gestion financière** : planification et budgétisation, système comptable, suivi financier, contrôles internes, gestion des subventions et viabilité financière.
- 2) **Gestion des ressources humaines** : recrutement et sélection, conditions, rémunération et avantages, motivation du personnel, apprentissage et développement, gestion et évaluation des performances, conservation des dossiers.
- 3) **Planification stratégique et politique** : vision/mission/valeurs, planification et formulation, approche basée sur les droits, politique de groupe cible, politique de Genre, politique d'environnement.
- 4) **Gestion des savoirs** : culture d'apprentissage, documentation et partage

Ce résultat est prévu pour être apprécié à travers **deux indicateurs** à savoir : 1) le nombre d'organisations partenaires qui ont amélioré leur score au niveau des composants 'genre' et 'environnement' ainsi qu'au niveau de minimum 2 autres composantes du **Bilan de Santé** et 2) le pourcentage d'autonomie financière des organisations partenaires

Résultat 2 - Indicateur 1 : Le nombre d'organisations partenaires qui ont amélioré leur score au niveau des composants 'genre' et 'environnement' ainsi qu'au niveau de minimum 2 autres composantes du Bilan de Santé

L'évolution des scores (moyenne pour tous les 5 partenaires du programme) au regard des prévisions est présentée dans le tableau ci-dessous :

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé		4	3	4	4	5
Prévision	3			4		5

Source: Resumoni 2017 - 2021

Le résultat est presque atteint en ce qui concerne le Bilan de Santé. En effet, la réalisation est de 5 en 2021 contre une prévision de 5. Ce score s'explique par la réalisation ou la présence des éléments suivants au niveau des organisations partenaires.

Les entretiens avec le personnel des CFP, des BDE et d'ADAFO ont fait sortir que - parmi les facteurs favorisant l'atteinte du résultat 1 - on peut citer :

Facteurs favorisant le niveau d'atteinte de l'indicateur 1 du résultat 2

- Renforcement des capacités managériales des partenaires
- Des manuels avec des procédures de gestion et des outils administratifs / financiers sont en place
- Développement de politiques organisationnelles. 'Ressources Humaines', Genre,
- Contrôles internes strictes dans la gestion financière
- Renforcement des capacités du Management bien apprécié et pertinent
- Vision claire à long terme des leaders des CFP
- Une équipe clé fonctionnelle dans chaque CFP pour garantir la continuité de la coordination du programme. Cette équipe est constituée du Directeur / Économe, Point Focal, Responsable du BDE et Comptable)
- Développement d'un plan stratégique (Centre Garelli et CFP Parakou) qui comprend des axes prioritaires et des activités clés hors du programme VIA Don Bosco

Facteurs limitants / contraintes d'atteinte de l'indicateur 1 du résultat 2

La mutation régulière des directeurs religieux

Des initiatives sont prises par des directeurs et/ou économes (salésiens) en vue de renforcer les CFP sur les plans organisationnel, administratif et financier. L'aboutissement de certaines des initiatives pourrait prendre plusieurs années. Mais du fait de la mutation des directeurs / économes au bout de quelques années et leur remplacement par des personnes qui n'ont pas nécessairement le même profil, la même vision ou la formation de base sur la gestion financière & administrative, il y a un risque pour la continuité.

Des procédures de gestion non harmonisées au sein des écoles salésiennes

Les manuels de procédures financières et administratives sont en place mais ADAFO doit encore faire un effort pour les harmoniser, préférablement en consultation étroite avec les comptables et les économistes salésiens des partenaires. En outre, les gestionnaires indiquent que les procédures ne sont pas toujours faciles à respecter à cause des réalités particulières du terrain. Selon eux, les procédures doivent être révisées et 'contextualisées' afin de pouvoir les appliquer plus concrètement dans leur gestion quotidienne.

La comptabilité non impliquée dans l'exécution des activités

Cette situation a été surtout observée à Cotonou où elle se traduit par une perte de temps au niveau du comptable. En effet, ce dernier reçoit des factures sans historique et éprouve des difficultés lors de l'enregistrement, notamment en ce qui concerne l'identification des lignes budgétaires concernées. La conséquence immédiate est que le budget n'est pas renseigné au fur et à mesure, ce qui crée un déphasage entre le taux d'exécution réel et le taux d'exécution dans la comptabilité.

Une insuffisance de communication organisationnelle et institutionnelle

En dehors des aspects techniques évalués par les différents outils, une insuffisance mentionnée par des acteurs au CFP EPS SJ à Cotonou concerne la communication organisationnelle et institutionnelle. Elle a été jugée insuffisante entre l'école et VIA Don Bosco, entre l'école et ADAFO et à l'intérieur de l'école. Elle se traduit par un retard ou un déficit d'accès à des informations, avec comme conséquence des actions non exécutées ou exécutées avec retard.

Indicateur peu pertinent

Les indicateurs ne cernent qu'une partie des éléments du Bilan de Santé. En effet, ils mettent l'accent sur le genre, l'environnement, la viabilité financière et un autre aspect, laissant ainsi de côté une quinzaine d'aspects du Bilan de Santé pourtant essentiels pour une organisation digne du nom.

En d'autres termes, les éléments énumérés dans les indicateurs sont insuffisants pour apprécier la santé d'une organisation. Il aurait été plus judicieux de formuler un indicateur qui évalue globalement les aspects organisationnels et financiers de chaque structure et d'en suivre l'évolution, ce qui obligerait les partenaires à accorder l'attention requise à tous les aspects.

Suggestions des acteurs du terrain (CFP) pour améliorer l'atteinte de l'indicateur 1 du résultat 2

- Actualiser le système Bosco School Manager et former davantage le personnel (sauf à l'EPSSJ à Cotonou) pour qu'il maîtrise le système mieux.
- Digitaliser la gestion du stock dans les ateliers / AGR pour une meilleure traçabilité

Résultat 2 - Indicateur 2 : Pourcentage d'autonomie financière des organisations partenaires

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé		30%	61%	57%	78%	82%
Prévision	51%			55%	57%	59%

Source Resumoni 2017 - 2021

Au niveau de l'autonomie financière, le Resumoni indique que le résultat est atteint : la réalisation est de 63% en 2021 contre une prévision de 59%. Néanmoins, les évaluateurs ont pu constater sur le terrain que les AGR se trouvent toujours dans une phase de démarrage et qu'il y a **une grande disparité entre les différents partenaires**. La situation en 2021 place le CFP de Parakou en tête suivi du BDE Parakou, du CFP Cotonou. ADAFO et CFP Porto-Novo sont les derniers en matière de viabilité financière.

Facteurs favorisant le niveau d'atteinte de l'indicateur 2 du résultat 2

Les entretiens avec le personnel des CFP, des BDE et d'ADAFO ont fait sortir que - parmi les facteurs favorisant l'atteinte du résultat 1 - on peut citer :

Une attention particulière sur les activités génératrices de revenu (AGR)

Pour disposer de sources de revenu autres que les frais de scolarité (et pour d'autres raisons), les centres ont créé des AGR. Au nombre de ces AGR figurent les écoles entreprises. (Parakou : mécanique auto, mécanique générale, électricité, génie civil).

Des efforts sont faits pour une bonne gestion de ces AGR, à savoir le suivi de la traçabilité des entrées et des sorties au niveau de chaque AGR, un suivi rigoureux des activités, le développement d'outils adaptés de gestion des AGR, le développement de procédures financières et l'engagement des comptables compétents (même si les résultats sont loin d'être satisfaisants). Par ailleurs le CFP de Parakou a fait des prestations à l'État dans le cadre de formations duales organisées par ce dernier au profit des artisans. Malheureusement, le gouvernement a unilatéralement arrêté cette activité.

Bonne pertinence de l'indicateur

L'indicateur s'apprécie via 4 critères actuellement utilisés qui sont : (i) existence d'une stratégie planifiée et budgétisée à moyen et long termes pour diversifier les revenus, (ii) l'organisation a élaboré un business plan avant de commencer à travailler sur l'AGR, (iii) l'organisation est capable d'identifier et d'enregistrer les revenus des AGR et (iv) l'organisation maintient un niveau sain de réserve de liquidités et d'actifs pour pouvoir faire face à des coûts inattendus et/ou compenser des pertes de revenus imprévues. Ces critères sont pertinents au regard de l'indicateur. Le défi réside dans la qualité de mise en œuvre de ces critères.

Facteurs limitants / contraintes de l'atteinte de l'indicateur 2 du résultat 2

Un fonctionnement peu optimal des AGR

Il est difficile de distinguer la gestion des AGR / Écoles Entreprises de celle des activités éducatives de l'école technique. De plus, le programme scolaire est si chargé que les élèves n'ont pas beaucoup de temps pour s'impliquer dans les Écoles - Entreprises. Il faut signaler aussi le manque de visibilité et la mauvaise gestion dont souffrent les AGR notamment à Porto-Novo (Vitrerie au Centre Garelli pas connue d'un habitant pourtant en face du centre, l'absence de dispositif de sécurisation des recettes. Finalement, la menuiserie de Porto-Novo est mise en « gestion déléguée ».

Initiatives limitées en matière d'AGR

En dehors du centre de Parakou qui est assez avancé en la matière, le degré d'autonomie financière atteint est limité à l'EPS Cotonou et au Centre Garelli à Porto Novo. En outre, ADAFO n'a pas pu développer de politique/stratégie de mobilisation de ressources.

Initiative contraire à l'autonomie financière

Bien que louable pour inciter les filles à s'inscrire dans les filières techniques, la réduction de la scolarité des filles de 20 ou 25% pourrait freiner un peu la marche vers l'autonomie financière des CFP. Ce modèle est plus étendu au niveau du centre de Porto-Novo qui veut garder son statut de centre purement social.

Suggestions des acteurs du terrain (CFP) pour améliorer l'atteinte de l'indicateur 2 du résultat 2

- Orienter les pièces fabriquées dans les ateliers lors des travaux pratiques vers la demande du marché. En d'autres termes produire lors des travaux pratiques des pièces que l'on peut vendre au lieu de fabriquer des pièces et les jeter (dixit directeur Parakou)
- Disposer d'une salle d'exposition où les jeunes formé.e.s et les CFP peuvent entreposer leurs produits à l'intention des client.e.s (Porto-Novo)
- Faire de la publicité pour augmenter la demande et pour plus de visibilité (Maman Marguerite)
- Conclure des accords avec les patrons de la zone d'implantation des CFP pour réaliser en sous-traitance, une partie de grosses commandes que ces patrons reçoivent et qu'ils ne peuvent pas exécuter tous seuls. La mission a vu au cours de son passage à Maman Marguerite les apprenti.e.s couturiers/couturières en train de réaliser en mode « sous-traitance », une commande de gilets. La sous-traitance était concédée par un maître couturier)

Résultat 3 : L'accompagnement vers un travail digne et l'entrepreneuriat par le Bureau d'Emploi (BDE) a été amélioré

Contrairement au rôle classique des écoles qui consiste à former des apprenant.e.s selon des curricula généralement conçus par l'autorité étatique de tutelle, le programme s'intéresse aux besoins post-formation des jeunes en l'occurrence l'insertion professionnelle et l'intégration sociale. En ce qui concerne l'insertion professionnelle, elle est opérationnalisée essentiellement à travers les BDE. Le programme appuie le BDE qui a pour mission l'accompagnement des jeunes vers un travail décent.

Le programme vise à atteindre ces résultats par l'augmentation (i) du nombre de matières et de modules consacrés à l'entrepreneuriat qui sont validés par des personnes de référence et qui sont intégrés dans les programmes et (ii) du nombre de partenariats contractuels entre les CFP et des employeurs/employeuses publics/publiques ou privé.e.s.

Résultat 3 - Indicateur 1 : Le nombre de matières et de modules consacrés à l'entrepreneuriat qui sont validés par des personnes de référence et qui sont intégrés dans les programmes

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé		6	11	15	20	20
Prévision	4			13	15.5	18

Source : Resumoni 2017 - 2021

Résultat 3 - Indicateur 2 : Le nombre de partenariats contractuels entre les centres de formation et des employeurs publics ou privés

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé		10	18	17	21	23
Prévision	8			20	24	28

Source : Resumoni 2017 - 2021

Au regard des chiffres figurant dans ces deux tableaux, on peut affirmer que ce résultat est pratiquement atteint, même si pour le second indicateur, la réalisation est légèrement inférieure à la prévision.

Les BDE visent à accompagner les apprenant.e.s vers deux formes différentes d'emploi, notamment **l'emploi salarié et l'entrepreneuriat**. Pour cela, les deux sujets seront analysés séparément ci-dessous.

Accompagnement pour l'entrepreneuriat - Facteurs favorisants / points forts

Les entretiens avec le personnel des CFP, des BDE et d'ADAFO ont fait sortir que - parmi les facteurs favorisant l'atteinte du résultat 1 - on peut citer :

Un rôle actif et prospectif des BDE

Dans le cadre de l'amélioration du processus d'apprentissage, les BDE :

- Dialoguent avec les entreprises et mènent des enquêtes. Les points sur lesquels les employeurs / employeuses et les entreprises se plaignent (besoins du marché) sont rapportés à l'école pour être pris en compte dans le processus de formation (idem pour la prise en compte des nouvelles technologies comme par exemple l'énergie solaire)
- Renforcent les compétences entrepreneuriales des apprenant.e.s : comment rédiger un plan d'affaires, tenir une comptabilité, accueil des clients, établissement de devis
- Organisent des stages et sorties pédagogiques, échanges d'expériences pour donner l'opportunité aux apprenant.e.s de se confronter aux réalités du terrain, d'avoir accès à de nouveaux équipements et de nouvelles technologies non disponibles à l'école

Focus graduel sur l'entrepreneuriat dans les CFP

Au Bénin, la demande en emploi salarié étant de loin supérieure à l'offre en la matière, les CFP ont mis le focus sur l'entrepreneuriat. Pour ce faire, des modules de l'enseignement en entrepreneuriat ont été développés et les CFP ont commencé à les utiliser.

Mentalité des apprenant.e.s de plus en plus acquise à l'entrepreneuriat

La grande majorité des élèves interviewé.e.s ont déclaré vouloir s'installer à leur propre compte après leur formation, soit directement, soit après un emploi salarié pour réunir les moyens financiers nécessaires, soit après les études supérieures. Les cours sur l'entrepreneuriat et l'enseignement des « life skills » ont certainement contribué à ce changement de mentalité.

Accompagnement pour l'entrepreneuriat - Facteurs limitants / contraintes

Pas de dispositif de soutien pour les apprenant.e.s pour démarrer une entreprise

Pour s'installer, les apprenant.e.s sont confronté.e.s aux difficultés liées à l'accès au financement, à l'appui conseil, à l'accompagnement moral et à la disponibilité d'atelier de travail. De l'autre côté, BDE limite son accompagnement à la formation et aux conseils. Il n'y a pas de dispositif concret mis en place pour aider les apprenant.e.s en fin de formation. AÀ Porto-Novo, des apprenants ont mentionné l'appui du centre dans ce sens, mais cela a été démenti par d'autres apprenants. Au Centre Maman Marguerite, des efforts sont faits pour trouver autant que possible des kits pour l'installation des apprentis en fin de formation.

Culture d'entrepreneuriat peu développée au Bénin

Dans la perception culturelle, l'emploi formel et salarié est plus recherché et plus valorisé au Bénin. De plus, les jeunes sont réticents à se lancer dans l'entrepreneuriat. Non seulement parce qu'ils manquent des fonds de démarrage, mais aussi parce qu'ils ne disposent souvent pas de confiance en eux ni de vision pour mettre en place leurs propres activités. Néanmoins, les évaluateurs ont observé chez un certain nombre d'apprenant.e.s rencontrés que leur attitude par rapport à l'entrepreneuriat a changé dans un sens positif.

Le concept d'école-entreprise reste à revoir

Le concept des écoles-entreprises est une approche pédagogique clé dans les CFP afin d'offrir des sessions pratiques aux apprenant.e.s mais il n'a pas été développé et très peu (CPET Parakou) ou pas du tout (EPS SJ à Cotonou et Centre Garelli à Porto Novo) pratiqué dans les CFP. Il est difficile de distinguer la gestion des Ecoles Entreprises (EE) de celle des activités éducatives de l'école technique. De plus, le programme scolaire est si chargé que les élèves n'ont pas beaucoup de temps pour s'impliquer dans les Écoles - Entreprises.

Hypothèse peu réaliste

L'hypothèse du résultat est libellée ainsi qu'il suit : « les organismes de microcrédit octroient plus facilement un crédit aux jeunes qui sont encadrés ». Cette hypothèse a toutes les chances de ne jamais se réaliser. Les structures de microfinance sont d'une part réticentes pour octroyer du crédit à des débutant.e.s et d'autre part ne font jamais du crédit à un client qui n'est pas capable d'offrir une garantie sûre par lui-même ou par personne interposée. Le programme aurait dû prendre des dispositions pratiques et réalistes pour faciliter l'accès des jeunes au crédit.

Faible pertinence de l'indicateur

Au vu des contraintes mentionnées, il est clair qu'en mesurant le niveau d'accompagnement pour l'entrepreneuriat par les formations et les conseils, BDE occulte des aspects importants comme l'accès aux moyens de production et l'accès au marché, toutes choses indispensables pour réussir dans l'entrepreneuriat. BDE devrait définir un indicateur qui prend en compte la mesure dans laquelle les principaux besoins des jeunes en fin de formation sont pris en compte.

Accompagnement pour l'emploi salarié - Facteurs favorisants / Points forts

Bonne capacité technique et bon comportement des apprenant.e.s

Les entreprises rencontrées ont apprécié la qualité (technique), le comportement, l'attitude de travail, la discipline des apprenant.e.s en stage. Ceci est le résultat de la qualité de la formation technique et la formation en life skills. La formation technique est renforcée par les stages et visites pédagogiques en entreprise qui offrent des opportunités de pratiques pertinentes pour les apprenant.e.s en formation.

Formations/informations pertinentes de la part du BDE

En vue de renforcer l'employabilité des jeunes, BDE a donné des formations sur les thèmes suivants : comment chercher un emploi, comment faire un entretien d'embauche, comment faire pour garder un emploi. BDE informe aussi les apprenant.e.s en fin de formation sur les avis de recrutement

Partenariat avec les entreprises et institution publiques

Les BDE ont formalisé leur coopération avec les employeurs (entreprises privées et autorités publiques) dans un MOU qui stipule clairement les attentes mutuelles. Actuellement, les CFP à Parakou et à Cotonou sont impliqués dans un partenariat conventionné avec respectivement 15 et 9 entreprises. Cette collaboration étroite assure un feedback régulier de la part des entreprises et des opportunités continues de stages et de visites pédagogiques pour les apprenant.e.s.

Organisation de stages

En vue d'adapter la formation aux réalités du monde du travail, les CFP/BDE organisent des stages en entreprise au profit des apprenant.e.s. Ces stages sont des occasions pour ces derniers/dernières de se confronter aux réalités des entreprises et du monde du travail tout en leur permettant de découvrir des technologies et innovations qui ne sont pas disponibles au niveau des CFP. Cette collaboration avec les entreprises permet aussi de recevoir leur feedback sur la qualité des apprenant.e.s, donc de la formation, ce qui donne lieu au besoin et si possible à des adaptations au niveau des curricula.

Notoriété de Don Bosco

Aux dires de certains anciens élèves, il y a des recruteurs qui cherchent d'abord à savoir s'il y a des postulant.e.s formé.e.s à Don Bosco. La raison évoquée est que les techniciens formés à Don Bosco offriraient souvent les meilleures prestations. Tous les employeurs rencontrés ont apprécié la qualité du travail et le comportement vertueux (respect, politesse, ponctualité, assiduité, honnêteté,..) des apprenant.e.s BD.

Communication digitale

Le BDE a créé des groupes Whatsapp par filière pour partager des informations par rapport aux opportunités d'emploi avec les anciens/anciennes apprenant.e.s.

Accompagnement pour l'emploi salarié - Facteurs limitants / contraintes

Opportunités de travail formel limitées au Bénin

Du fait du nombre relativement limité d'entreprises installées au Bénin, la demande en techniciens est assez faible. De plus, les opportunités de travail formel ont fortement diminué à cause de la crise sanitaire Covid qui a abouti à des fermetures d'entreprises.

Des cours ne répondant pas toujours aux exigences du monde du travail

Des insuffisances sont relevées par les apprenant.e.s actuels/actuelles, les anciens/anciennes apprenant.e.s et les enseignants concernant certains aspects de la formation. Il s'agit de matières fondamentales dont la pertinence n'est pas évidente aux yeux des acteurs, de la prédominance de cours théoriques sur la pratique, de la durée jugée insuffisante des stages et de l'apprentissage sur des équipements et machines dépassés.

Possibilités limitées de pratique pendant les stages

Comme les apprenant.e.s ne sont pas assurés contre les accidents physiques pendant leur stage en entreprise, ils ne sont pas autorisés à effectuer certaines activités à risque. Dans certains cas, ils n'étaient autorisés qu'à travailler dans le bureau et à ne pas se rendre sur le terrain de travail. Ces limitations diminuent fortement leurs opportunités d'acquérir des expériences pratiques.

Attitude négative des entreprises vis-à-vis des apprenant.e.s

Toutes les entreprises ne sont pas disposées à accueillir les apprenti.e.s et à les guider dans un processus d'apprentissage. Certaines entreprises considèrent les apprenant.e.s comme une main-d'œuvre bon marché et ne s'intéressent pas du tout à leur processus d'apprentissage, tandis que d'autres compagnies demandent au BDE une rémunération pour employer les apprenant.e.s.

Des critères du travail décent difficiles à atteindre

Les conditions d'un travail décent sont assez difficiles à remplir dans le contexte béninois (contrat de travail écrit, inscription à la sécurité sociale, souscription d'assurance, salaire de base) notamment dans une situation où la demande d'emplois est largement supérieure à l'offre, même si cela n'exclut en rien la pertinence desdits critères.

Suggestions des acteurs du terrain pour améliorer l'atteinte du résultat 3

- Créer un dispositif de financement des projets des jeunes
- Rendre plus autonomes les BDE afin de faciliter / fluidifier leur fonctionnement
- Aider les jeunes à avoir accès à un lieu d'exposition où ils/elles peuvent y entreposer et vendre leurs produits
- Créer un centre-entreprise où les jeunes peuvent aller travailler afin de réunir les moyens nécessaires pour s'installer
- Trouver des ressources pour financer la promotion (marketing) des jeunes qui se sont installés pour leur permettre de se faire connaître et de faire connaître leurs produits
- Maintenir le contact avec les anciens/anciennes apprenant.e.s installé.e.s pour qu'ils/elles embauchent les nouveaux/nouvelles diplômé.e.s
- S'insérer dans les dispositifs étatiques de promotion de l'emploi des jeunes.

La formation en 'Life Skills' - Facteurs favorisants / point forts

La formation en 'Life Skills' est unique dans son approche éducative

La formation en 'Life Skills' se fait uniquement dans les CFP Don Bosco au Bénin et ajoute clairement une valeur qualitative à l'enseignement dans les centres. Le renforcement des capacités en 'Life Skills' des apprenant.e.s est bien intégré dans la philosophie éducative Salésienne (= développement personnel holistique des jeunes).

Instrument efficace pour une intégration professionnelle

La formation en 'Life Skills' a vraiment aidé les apprenant.e.s à trouver un emploi, mais surtout à garder leur travail dans les entreprises (= intégration professionnelle). L'attitude et l'éthique de travail des apprenant.e.s Don Bosco (respect, politesse, ponctualité, assiduité, honnêteté,..) ont été appréciés par tous les employeurs rencontrés. Ils ont vraiment remarqué une différence de comportement entre les apprenant.e.s issus des DB CFP et ceux/celles d'autres centres techniques lors des stages.

Personnel formé et matériel didactique de bonne qualité sur 'Life Skills'

Les gestionnaires des BDE des CFP au Bénin ont été récemment (en 2021) formés dans le domaine de 'Life Skills' et tous dotés du matériel didactique de bonne qualité. Ce syllabus est constitué de différents modules qui permettent aux apprenant.e.s un apprentissage progressive. Il porte le titre "Programme de formation aux compétences psycho-sociales" et il est élaboré par Don Bosco Tech Africa.

La formation en 'Life Skills' - Facteurs limitants / contraintes

La formation en 'Life Skills' n'est pas (encore) formalisée

Bien que le personnel qualifié et le matériel didactique soient disponibles, l'enseignement en 'Life Skills' n'est pas encore bien appliqué dans sa forme pratique / participative au niveau des apprenant.e.s. La formation se fait encore toujours de manière ponctuelle ce qui est dû en grande partie au fait que le BDE manque de personnel pour atteindre tous/toutes les apprenant.e.s sur une base régulière. Par exemple, au CFP EPS SJ à Cotonou le BDE (qui s'occupe de la formation en 'Life Skills') est équipé d'une personne à mi-temps.

Résultat 4 : L'égalité entre les filles et garçons a été améliorée dans l'ensemble de la communauté éducative des centres de formation

Dans le document de formulation du programme, il a été identifié l'accès limité des filles à l'enseignement technique. Cet accès limité n'est pas dû à des barrières consciemment érigées. Il s'agit plutôt de stéréotype tenace selon lequel l'enseignement technique (notamment les filières industrielles) est réservé aux garçons. A travers ce résultat, le programme vise **l'augmentation du pourcentage de filles inscrites** dans les CFP et l'amélioration de **la mentalité de la communauté éducative** par rapport à l'aspect Genre.

Deux indicateurs sont prévus pour apprécier ce résultat et se présentent ainsi qu'il suit :

- 1) Le pourcentage de filles inscrites dans les centres de formation
- 2) Le pourcentage de la communauté éducative qui est favorable globalement à une égalité de Genre pour tous les volets de Genre dans les CFP

La situation au niveau des deux indicateurs est présentée dans les deux tableaux qui suivent :

Résultat 4 - Indicateur 1 : Le pourcentage de filles inscrites dans les centres de formation

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre total de filles inscrites		124	126	101	128	139
Nombre total d'élèves inscrits		1,130	1,285	1,270	1,431	1,501
% de filles	10%	11%	10%	8%	9%	9%
Prévision				15%	18%	21%

Source : Resumoni 2017 - 2021

Selon le tableau ci-dessus, la proportion de filles dans les trois CFP est de 9% en 2021 contre une prévision de 21%. Malgré tout l'effort fourni pour inciter les filles à s'inscrire dans des filières de formation traditionnellement réservées aux garçons, le résultat demeure faible au regard de la prévision.

Résultat 4 - Indicateur 2 : Le pourcentage de la communauté éducative qui est favorable globalement à une égalité de Genre pour tous les volets de Genre dans les CFP

Pour apprécier la position de la communauté éducative par rapport à l'égalité de Genre, ADAFO réalise chaque année une enquête (à partir de 2018). La communauté éducative comprend les apprenant.e.s, les parent.e.s d'élèves, les formateurs/trices et la direction. Les résultats des enquêtes se présentent ainsi qu'il suit :

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé		-	47%	58%	52%	73%
Prévision		-		29%	43%	56%

Source : Resumoni 2017 -2021

Les résultats obtenus permettent d'affirmer que plus la majorité des personnes interrogées (73%) sont favorables à l'égalité de Genre. Les données fournies à la mission ne permettent pas de savoir la situation par rapport à chaque composante de la communauté éducative. Ceci pourrait peut-être permettre de savoir la composante au niveau de laquelle il va falloir renforcer la sensibilisation.

Lors de leur visite de terrain, les évaluateurs ont observé que le 'Genre' a été bien intégré dans la mise en œuvre du programme :

- Des femmes et des hommes sont présents à des postes de responsabilité dans les organes de mise en œuvre (même s'il y a plus d'hommes que de femmes) : les besoins spécifiques des filles seront mieux cernés par des femmes que par des hommes
- Il est élaboré une politique écrite en matière de Genre dans chaque CFP : une copie de celle du CPET de Parakou se trouve en annexe
- Un point focal 'Genre' est nommé pour veiller à la prise en compte effective de l'aspect 'Genre' dans tous les compartiments des CFP. Cette politique est régulièrement déclinée en plans d'actions pour sa mise en œuvre.
- Il existe des critères et actions spécifiques pour faciliter la présence des filles parmi les apprenants.
(i) une démarche bien pensée pour attirer les filles dans l'enseignement technique et la formation professionnelle (campagne de sensibilisation dans les établissements secondaires d'enseignement général, organisation de journées portes ouvertes pour permettre à la population de visiter les CFP et leurs installations, confection d'affiches montrant des filles exerçant des métiers dits d'homme, responsabilisation de filles sur des chantiers en vue de sensibiliser le public, sensibilisation des leaders d'opinion) (ii) une politique volontariste pour maintenir les filles dans les CFP (construction d'infrastructures spécifiques pour les filles comme les toilettes, réduction de leurs frais de scolarité de 25% au CPET à Parakou et de 30% au EPS SJ à Cotonou), lutte contre le harcèlement sexuel)

Promotion du Genre - Facteurs favorisants / points forts

Bonne démarche pour l'intégration des filles dans l'enseignement technique

En vue d'inciter les filles à s'inscrire dans les CFP, des activités sont organisées, à savoir : sensibilisation dans les collèges d'enseignement général, sensibilisation des parents, sensibilisation des leaders religieux, organisation de journées portes ouvertes, réalisation d'enquêtes annuelles sur le Genre auprès des parents, des élèves et du personnel des CFP pour apprécier l'évolution de leur mentalité par rapport à ce sujet.

Initiatives pratiques pour le maintien des filles inscrites dans l'enseignement technique

En vue de maintenir les filles inscrites dans les CFP, des dispositions sont prises en lien avec le niveau de conscience par rapport au phénomène. On peut citer : construction de toilettes séparées pour les filles, réduction des frais de scolarité pour les filles, p.ex. 25% à Parakou et 30% à Cotonou, assistance contre le harcèlement sexuel dans les CFP.

Démarche pour l'institutionnalisation du 'Genre' dans les organisations partenaires

En plus des initiatives prises pour inciter les filles à s'inscrire et à rester dans les CFP, des dispositions sont prises pour ancrer la prise en compte du Genre dans les mentalités et dans les pratiques :

- La désignation d'un Point Focal Genre dans chaque CFP avec pour rôle, entre autres, de veiller à l'intégration des garçons, mais aussi et surtout des filles
- L'élaboration et l'opérationnalisation d'une politique 'Genre' dans chaque CFP
- L'incitation des filles à prendre des responsabilités (pour les responsables des élèves, il y a toujours un garçon et une fille)
- La collaboration avec d'autres structures comme ONG Equi-Filles, FCIL, Fondation Child Héros en vue de renforcer le professionnalisme des acteurs.

Promotion du Genre - Facteurs limitants / contraintes

Persistance des stéréotypes en défaveur des filles

En termes du nombre d'inscriptions, les améliorations sont visibles mais elles restent modestes. Les filles inscrites en 2021 font environ 10% du nombre total des apprenants inscrits, moins dans le Centre Garelli. En 2015 au CFP EPS SJ à Cotonou, 3% du total des apprenants étaient des filles tandis qu'en 2021 les filles constituent 10,28 % du nombre total des apprenants, c'est-à-dire 78 filles sur 765 apprenants inscrits. En ce qui concerne le CFP de Parakou, en 2021, il y a 65 filles sur 728 inscrits, soit 9%. (Resumoni Bénin 2021)

Cet état de chose contribue à maintenir les stéréotypes (surtout dans les communautés musulmanes⁸) selon lesquels l'enseignement technique est destiné aux garçons. Ces stéréotypes sont remarqués en ce qui concerne la mécanique automobile, la mécanique générale et la soudure.

Paradoxalement, d'anciennes élèves en mécanique automobile et en électricité interviewées ont déclaré qu'elles reçoivent l'encouragement de la population lorsqu'on les voit exercer ces métiers en tant que femmes. C'est la preuve que les mentalités peuvent évoluer en faveur de l'insertion des filles. Le défi réside dans l'identification des meilleures stratégies d'incitation des filles et des parents.

Pertinence limitée des indicateurs

Les indicateurs actuels du résultat 4 sont plutôt quantitatifs et ne mesurent pas le processus de changement qualitatif (= équité dans le traitement de celles qui sont déjà dans le centre).

Suggestions des acteurs du terrain pour améliorer l'atteinte du résultat 4

- Poursuivre les sensibilisations
- Organiser des échanges avec d'autres CFP d'autres pays afin de bénéficier de leurs expériences en matière de stratégies de recrutement en faveur des filles.

Thèmes transversaux du programme

Environnement comme thème transversal

L'environnement ne constitue pas une priorité ni dans le programme, ni dans les CFP. Toutefois, des actions ponctuelles sont réalisées dans tous les CFP comme par exemple : la journée de l'arbre, le reboisement, des activités de sensibilisation, la salubrité de l'enceinte des CFP, la gestion et le recyclage des déchets.

Les CFP sont toujours à la recherche de pratiques qui préservent l'environnement : comment se débarrasser des huiles de vidange des ateliers (Parakou), intention de réduire la consommation de charbon au Centre Garelli (Porto-Novo), utilisation de vieux pneus de voiture comme pots de fleur au Centre Garelli (Porto-Novo), la disposition des poubelles de différentes couleurs (Porto-Novo). Le CPET à Parakou et le Centre Garelli à Porto-Novo sont actuellement en train d'élaborer une politique environnementale qui se focalise prioritairement sur la propreté et le maintien de l'environnement scolaire (ateliers, jardin, déchets). Le Centre Garelli fait des efforts pour activement impliquer ses apprenant.e.s dans toutes les activités environnementales à réaliser.

⁸ Lors de la séance de débriefing à chaud à Cotonou, certains partenaires ont fustigé le fait qu'il leur est souvent reproché lors des missions de suivi de ne pas faire l'effort d'avoir beaucoup de filles inscrites. Ces partenaires estiment que le fait de réserver un traitement différencié aux apprenant.e.s était déjà suffisant. En plus du fait que la proportion de fille est un élément des indicateurs, il leur a été servi l'argument selon lequel une faible proportion de fille renforce les stéréotypes (l'enseignement technique est pour les garçons) surtout chez les musulmans où, pour eux, certains métiers ne sont pas pour les filles, notamment les métiers où l'on doit porter le pantalon

Digitalisation comme thème transversal

La disponibilité et l'utilisation des outils et équipements numériques sont plutôt limitées dans les CFP. Selon la direction des CFP, il a été difficile d'intégrer des outils d'apprentissage numériques dans leurs centres, car la formation technique/professionnelle exige beaucoup de formation pratique dans l'atelier. En outre, la plupart des apprenant.e.s de la DB sont issus de familles marginalisées et ne sont pas toujours en mesure d'acheter l'équipement numérique requis.

Grâce au programme, des actions ont été entreprises pour intégrer la digitalisation dans le fonctionnement des CFP. On peut citer l'adoption et l'utilisation du logiciel SAARI pour une meilleure gestion de la comptabilité, une plateforme dénommée Bosco School Manager (BSM) pour la gestion informatisée de tous les aspects du fonctionnement des CFP (frais de scolarité, bulletins des apprenant.e.s, gestion des effectifs). Un groupe WhatsApp impliquant les comptables des CFP DB est aussi créé.

Néanmoins, certains membres du personnel des CFP indiquent qu'ils éprouvent des difficultés à utiliser efficacement le système digital BSM. Selon eux, soit le système doit être adapté, soit leurs capacités à utiliser ce système doivent être encore renforcées.

Contribution des partenaires / organisations externes

Les CFP ont bénéficié de la contribution d'autres intervenants au cours de la mise en œuvre du programme VIA DB. C'est le cas par exemple de la Coopération Suisse qui a apporté un appui matériel au CFP de Parakou, notamment pour les ateliers de mécanique automobile et de menuiserie. De même, le Fonds Canadien d'Initiatives Locales (FCIL) a apporté un appui matériel au Centre Maman Marguerite.

Dans le cadre du renforcement des capacités en matière de Genre, le Centre Maman Marguerite a reçu l'appui technique de la Fondation Child Heroes et de FCIL tandis que le CFP de Parakou a été accompagné par l'ONG Equi-Filles.

Suivi et évaluation de l'atteinte des 4 résultats du programme

Chaque année, tous les partenaires de VIA DB remplissent les rapports de suivi 'Narramoni' et 'Resumoni', selon le format préétabli par VIA Don Bosco. Dans ces rapports, ils fournissent des informations sur les activités et les résultats prévus (et l'objectif spécifique) du cadre logique du programme.

Au niveau des CFP, le Point Focal s'occupe de la collection des informations nécessaires auprès des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme, à savoir : Chef de Département (R1), Instructeurs (R1), Gestionnaire du BDE (R3), Responsables des AGR (R2), Comptable (R2) et ensuite de la rédaction des rapports. Le rapport 'Narramoni' a comme but de donner une analyse très détaillée de l'atteinte des résultats du programme et de fournir des informations narratives sur les indicateurs de chaque résultat ainsi que sur les thèmes transversaux. Une fois le rapport compilé, le Point Focal l'envoie à ADAFO pour qu'il vérifie si le rapport répond à toutes les exigences de reporting de VIA Don Bosco.

Toutefois, les évaluateurs ont remarqué que le rapport sur les résultats n'a pas encore été pleinement exploité comme 'instrument de travail' pratique qui aide les différents partenaires à ajuster/améliorer leurs activités sur le terrain. Le management des CFP n'est pas activement impliqué dans la compilation et l'interprétation des rapports. De plus, d'autres acteurs clés dans la mise en œuvre du programme sont également peu impliqués dans l'élaboration des rapports de suivi. Ils se limitent plutôt à fournir les informations requises au Point Focal.

En ce qui concerne spécifiquement l'aspect Genre, l'enquête annuelle devrait, non seulement permettre d'apprécier l'évolution de la perception de la communauté éducative par rapport à ce sujet, mais elle devrait aussi être exploitée pour identifier des pistes d'actions permettant d'attirer et de maintenir plus d'apprenantes dans les CFP. Vu les composantes interrogées, l'on pourrait se demander dans quelle mesure convaincre ces personnes aiderait à attirer plus de filles. À moins que le but visé soit juste d'apprécier l'influence des sensibilisations sur la communauté éducative (reddition de compte).

Facteurs ayant influencé l'atteinte des différents résultats du programme

Quels facteurs ont influencé l'atteinte des différents résultats ? Mentionnez les trois facteurs les plus importants pour chaque résultat obtenu			
	Résultat 1	Description du facteur	Comment ce facteur a-t-il influencé et quelles ont été les conséquences ?
Facteur 1	La qualité de l'éducation des DB CFP	Acquisition de matériel et équipements et formation des enseignants	<p>Le financement de VIA Don Bosco a permis d'augmenter la proportion d'enseignants qualifiés en finançant la formation de ces derniers. Grâce au même financement, des équipements ont été acquis pour les différents ateliers, ce qui a renforcé le caractère pratique de la formation.</p> <p>Selon des élèves rencontré.e.s à Parakou et à Cotonou, c'est la raison principale de leur inscription dans les CFP Don Bosco. Selon les chefs d'ateliers interrogés à Porto-Novo, c'est la quantité et la qualité des équipements ajoutées aux dispositifs de sécurité dans les ateliers qui ont amené le ministère chargé de l'ETFP à vouloir faire du Centre Garelli un centre d'examen pour le CQP. Pour les responsables de Maman Marguerite, en plus de la qualité de la formation, les équipements permettront à leur centre de tendre vers l'autonomie financière grâce à des prestations de services.</p>
Facteur 2	Rôle actif et prospectif des BDE	Amélioration de la pertinence de l'éducation technique	<p>La collaboration des BDE avec les entreprises permet de recueillir les besoins du monde du travail et de les faire prendre en compte autant que possible dans la formation.</p> <p>BDE organise des stages et sorties pédagogiques pour donner aux apprenant.e.s l'opportunité de se confronter aux réalités du terrain et aux nouvelles technologies. Il en a résulté une adaptation de la formation des</p>

			apprenant.e.s aux réalités du marché de l'emploi par l'ajout de plus de pratiques aux curricula proposés par le gouvernement, des apprenant.e.s mieux formé.e.s qui réussissent mieux aux examens nationaux
Facteur 3	Formation intégrale des apprenant.e.s (philosophie salésienne)	Développement des compétences techniques, life skills et entrepreneuriales	<p>La formation technique permet de renforcer le savoir-faire des apprenant.e.s tandis que la formation en life skills renforce leur savoir-être et leur savoir-vivre. La combinaison des deux types de formation renforce l'empowerment des apprenant.e.s, améliore leur acceptation au sein des entreprises et leur intégration dans la société</p> <p>Par exemple, tous les anciens/anciennes élèves rencontré.e.s à Parakou, Cotonou et Porto-Novo ont reconnu le rôle déterminant qu'ont joué les deux types de formation dans leur entrée et dans leur maintien dans la vie active</p>
	Résultat 2	Description du facteur	Comment ce facteur a-t-il influencé et quelles ont été les conséquences ?
Facteur 1	Renforcement des capacités managériales des partenaires	Développement des outils de bonne gestion au niveau des partenaires	L'accompagnement du projet a permis de mettre en place les outils de bonne gestion (au niveau des ressources humaines et financières) et de développer une boussole (plan stratégique) pour le développement des partenaires. Il en découle une meilleure gestion et un meilleur suivi des différents compartiments des CFP (flux d'élèves, gestion du cursus des élèves, gestion comptable, prise en compte du Genre, suivi de l'empowerment et de l'employabilité des jeunes)
Facteur 2	Initiatives des CFP pour assurer son autonomie financière	Développement des AGR dans les CFP	Les principales sources de revenu des partenaires sont les frais de scolarité (Cotonou et Parakou) et les subventions. La viabilité financière constitue un véritable problème pour les centres Garelli et Maman Marguerite. Il faut préciser que les subventions sont aléatoires et limitées dans le temps. Les partenaires (excepté ADAFO) ont donc pris des initiatives en matière d'AGR. Malheureusement ces AGR ne fonctionnent pas encore comme souhaité (sauf à Parakou où la situation est meilleure). Ainsi, les partenaires éprouvent-ils des difficultés à couvrir leurs besoins financiers, Il en résulte, entre autres, une limitation de leur capacité d'accueil et d'hébergement des élèves.

Facteur 3	Vision claire à long terme au sein des CFP	Développement des structures et plan à long terme	<p>Tous les CFP sont gérés par des leaders avec une vision claire pour le futur de leurs centres, ce qui s'est traduit dans un plan stratégique de 5 ans dans le CPET à Parakou et le Centre Garelli à Porto-Novo.</p> <p>Au niveau du programme VIA DB, une équipe clé a été installée dans chaque CFP et elle est fonctionnelle pour garantir la continuité de la coordination du programme.</p>
	Résultat 3 :	Description du facteur	Comment ce facteur a-t-il influencé et quelles ont été les conséquences ?
Facteur 1	Formation en entrepreneuriat dans les CFP	Faciliter des formations entrepreneuriales et de l'accès aux services de support pour la promotion d'auto-emploi	<p>Le focus sur l'entrepreneuriat vise à contourner la relative rareté des opportunités d'emploi au Bénin et à rendre les apprenants aptes à s'auto-employer. Ainsi a-t-on poussé les CFP à enrichir la formation des apprenant.e.s en y introduisant des cours sur l'entrepreneuriat. Comme conséquence, la plupart des apprenant.e.s rencontré.e.s projettent de s'installer à leur propre compte sans attendre un hypothétique emploi. Cette orientation impulsée par les BDE aurait pu porter plus de fruits s'ils avaient mis en place un dispositif concret de soutien aux primo-entrepreneur.e.s (financier, accès au marché pour leurs produits). En effet, la difficulté de s'installer pousse certains à rechercher d'abord de l'emploi afin de réunir les moyens financiers requis (emplois peu disponibles, ce qui les met dans un cercle vicieux). D'autres s'installent, mais ont des difficultés pour écouler leur production ou pour obtenir des commandes.</p>

Facteur 2	Organisation de stages au profit des apprenants	Stages des apprenant.e.s dans les entreprises pour améliorer leurs compétences techniques	Les stages visent essentiellement d'une part à faciliter/renforcer l'accès des apprenant.e.s aux nouvelles technologies non disponibles dans les centres, et d'autre part à les confronter aux réalités des entreprises. Il en résulte une amélioration de leurs capacités techniques. Toutefois, le séjour des élèves dans certaines grandes entreprises crée un début de doute à leur niveau au regard de la taille et du coût de certains équipements qui s'y trouvent. Ils se demandent si un jour ils auront les moyens d'acquérir de tels équipements. Il faudra peut-être établir un certain équilibre à leur niveau en organisant aussi des séjours (au cas où cela ne se ferait pas) dans des entreprises de taille plus modeste.
Facteur 3	Opportunités de travail limitées au Bénin	Le taux d'emploi formel est faible au Bénin (et même aggravée par le Covid)	Même si les techniciens/techniciennes chôment moins que les diplômé.e.s issus de l'enseignement général (dixit chefs d'atelier), il reste vrai que la demande d'emplois est largement supérieure à l'offre (se soldant par le chômage ou le sous-emploi). Pour appréhender cette situation malheureuse, le programme s'est investi dans la formation en entrepreneuriat via les BDE, dans le suivi des diplômé.e.s (enquête) et dans la recherche permanente des possibilités d'amélioration de la formation
	Résultat 4 :	Description du facteur	Comment ce facteur a-t-il influencé et quelles ont été les conséquences ?
Facteur 1	Promotion de l'égalité 'fille - garçon' dans l'éducation technique	Initiatives des CFP pour augmenter le taux d'inscription des filles dans l'enseignement technique	Pour contrer le stéréotype selon lequel l'enseignement technique est réservé aux garçons, le programme a développé plusieurs initiatives pour inciter les filles à s'inscrire. Même si l'effectif des filles est encore faible, il y a quand même des avancées. Comme l'a dit un point focal Genre, il n'y aurait presque pas de fille dans les CFP si le programme VIA Don Bosco n'était pas intervenu.

Facteur 2	Attention continue aux besoins spécifiques des filles dans les CFP	Initiatives pour le maintien des filles inscrites dans les CFP	Au regard de la persistance des réticences pour l'inscription des filles, le programme a développé des stratégies spécifiques pour maintenir celles qui sont dans les CFP, vu le nombre écrasant de garçons parmi lesquels elles sont appelées à évoluer. Ces initiatives ont permis de ne pas offrir encore des raisons de réticence à la population. Elles permettent d'avoir des diplômées filles qui constituent des exemples utilisés dans le cadre des sensibilisations et autres occasions pour déconstruire la mentalité ambiante
Facteur 3	Perception culturelle sur l'éducation technique	Persistance des stéréotypes et des attitudes négatives par rapport à l'éducation technique pour les filles	Une bonne frange de la population (surtout dans les communautés musulmanes) continue de penser que l'enseignement technique est réservé aux garçons. Le programme a dû développer de nombreuses initiatives pour inciter les filles à s'inscrire. Malgré cela, l'effectif des filles demeure faible (environ 10%) par rapport à celui des garçons, perpétuant d'une manière ou d'une autre le stéréotype.

2.2.2. Réalisations au niveau des effets (outcome) / changements liés à l'empowerment

Compréhension du concept 'empowerment' par les parties prenantes

Tandis que l'outil "empowerment" de VIA Don Bosco table sur 4 critères pour apprécier le degré d'empowerment (degré d'optimisme par rapport à l'avenir professionnel, capacité à se prendre en charge, degré de confiance en soi, le sentiment de se sentir renforcé), la compréhension du concept "empowerment" varie et se complète/se renforce selon les acteurs interrogés. :

La synthèse se présente comme suit : un apprenant.e est "empowered" lorsque :

- Il/elle a fait le bon choix en matière de domaine de formation
- La formation lui garantit l'avenir
- Elle/Il s'approprie la formation
- Elle/Il est motivé.e
- Elle/Il est sûr de lui-même / il croit en soi-même
- Elle/Il a quelques idées pour entreprendre
- Elle/Il fait un travail satisfaisant
- Elle/Il donne de bons résultats à la pratique
- Elle/Il croit en ses propres capacités pour exprimer ses talents

Indicateur 2 : Pourcentage de jeunes (filles et garçons), qui se sentent renforcés en capacité (empowered) après de finir la formation

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	55%	64%	64%	66%	61%	70%
Prévision				27%		32%

Dans quelle mesure pensez-vous que le renforcement des CFP et des BDE - par le biais du programme VIA DB - a contribué à l'empowerment des jeunes ciblés ?

Les évaluateurs ont demandé à tout le personnel (PDO, JSO et VTC) et aux apprenant.e.s d'évaluer dans quelle mesure chacun des 4 résultats du programme avait contribué à améliorer l'empowerment des apprenant.e.s. Leur évaluation était basée sur une échelle graduée où les scores peuvent varier d'une forte contribution positive (+3) à une forte contribution négative (-3), en passant par toutes les valeurs intermédiaires. Les chiffres du tableau ci-dessous représentent un score moyen par résultat. Ce score est expliqué plus en détail dans la troisième colonne de ce tableau.

Résultats	Poids relatif de l'influence	Comment cette influence s'est-elle manifestée ?
Résultat 1	+3	<p>Le programme a renforcé les capacités des enseignant.e.s, les capacités des CFP en infrastructures et en équipements de même que le contenu de la formation. Ceci a permis de renforcer la confiance en soi des apprenant.e.s grâce aux acquis suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un bon savoir-faire : les apprenant.e.s ont le sentiment qu'ils/elles sont mieux formé.e.s en se référant aux résultats académiques et à la proportion des candidats admis issus de Don Bosco lors des concours de recrutement. Ils se sentent techniquement à même d'affronter l'avenir. Le fait de savoir faire quelque chose renforce la confiance des apprenant.e.s face à ceux/celles en fin de formation dans l'enseignement général. Les employeurs / employeuses apprécient leurs capacités techniques • Un bon savoir-être et savoir-vivre : la formation en life skills a transformé les élèves qui ont des comportements plus vertueux (respectueux, patients, plus obéissants) et sont appréciés par les structures d'accueil de apprenant.e.s ou d'employé.e.s

Résultat 2	+2	<p>Ce résultat est davantage axé sur le renforcement interne des différentes organisations partenaires et a un effet moindre (et plus indirect) sur le niveau d'empowerment.</p> <p>Néanmoins, il est important à noter que le renforcement du fonctionnement et de l'articulation des différents compartiments des CFP et BDE ont eu un impact positif sur la qualité et pertinence de l'éducation technique ce qui - à son tour - a largement renforcé les compétences et la confiance des apprenants des CFP.</p>
Résultat 3	+3	<p>Le programme a contribué à l'empowerment des apprenant.e.s via la délivrance par l'administration de services de qualité au niveau de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Formation : formation technique adaptée au marché, acquisition d'équipements adéquats pour les ateliers, formation périodique des enseignant.e.s, formation humaine, orientation et suivi des élèves ● Accompagnement moral général et personnalisé des apprenant.e.s tout au long de la formation, évaluation sociale de chaque apprenant.e, etc. ● Améliorer le contenu de la formation grâce à l'enquête sur le niveau de satisfaction des employeurs / employeuses et des structures d'accueil des apprenant.e.s pour recueillir leur feedback et grâce à l'enquête sur l'empowerment. ● Renforcer les capacités des apprenant.e.s en entrepreneuriat. Ceci explique le fait que la majorité des apprenant.e.s pensent créer immédiatement ou à terme leurs propres entreprises : sur 22 élèves interrogé.e.s à Cotonou, 11 ont choisi l'auto-emploi à la sortie. A Porto-Novo, c'est 5 sur 6 ● Maintenir le contact des apprenant.e.s avec les réalités des entreprises grâce à l'organisation des stages qui sont aussi des occasions pour compléter la formation
Résultat 4	+2	<p>La prise en compte du Genre a contribué à l'empowerment des filles en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Démystifiant l'ETFP aux yeux des filles/parents grâce aux sensibilisations, journées portes ouvertes, ● Apportant un appui spécifique et personnalisé aux filles pour leur épanouissement : mise en place de points focaux et comités Genre, toilettes pour filles, responsabilisation des filles, intégration grâce à des activités parascolaires (sports, jeux), assistance contre harcèlement, enquête Genre, encouragement des filles

Domaines de succès et domaines critiques à améliorer

<u>Domaines de succès</u>	<u>Domaines améliorer</u>
<p><u>Support psycho-social des apprenants par le personnel</u></p> <p>L'accent mis sur le développement humain holistique des apprenant.e.s (spirituel, mental, physique, social, culturel, religieux...) ainsi que l'engagement du personnel et son empathie avec les jeunes constituent des facteurs clés contribuant à ce processus d'empowerment. Les instructeurs / instructrices sont plus que de simples "enseignant.e.s" car ils/elles jouent également le rôle de modèle inspirant, d'accompagnateur et de conseiller (tout cela en accord avec la vision globale de Don Bosco sur l'éducation). L'EPS SJ à Cotonou a même engagé un psychopédagogue pour assurer un accompagnement personnalisé pour soutenir les apprenant.e.s très vulnérables (à travers son programme 'Support aux Bénéficiaires Finaux Prioritaires' tandis que le Centre Garelli a engagé 3 psychologues pour accompagner ses apprenant.e.s dans leur intégration sociale.</p>	<p><u>Doute créé au niveau des jeunes</u></p> <p>Certains jeunes émettent des doutes en ce qui concerne leur empowerment. Ces doutes sont liés à la faiblesse supposée de leurs capacités techniques (ex : je ne peux pas en mesure de réaliser la clôture d'une parcelle (élève en génie civil)) et à la faible proportion des jeunes ayant obtenu un emploi décent.</p>
<p><u>La bonne qualité de la formation (technique et life skills)</u></p> <p>Au niveau de l'empowerment des apprenant.e.s, environ deux tiers se sentent renforcés. Environ 95% réussissent aux examens nationaux. Lors des recrutements, environ 75% proviennent des écoles Don Bosco. Ces éléments qui montrent la qualité supérieure de la formation (technique et en life skills) de Don Bosco sur celle dispensée dans les autres écoles constituent des facteurs motivants pour les apprenant.e.s. Tout cela est soutenu par une administration qui délivre des services de qualité.</p>	

Suivi & Évaluation de l' 'Empowerment' auprès des apprenants

Le programme accorde une attention particulière au suivi du niveau d'empowerment des apprenant.e.s par le biais du deuxième indicateur de l'objectif spécifique : "Le pourcentage de jeunes (hommes et femmes) qui se sentent renforcé.e.s (*empowered*) au terme de leur formation". Un outil a été développé (questionnaire) pour mesurer le degré d'empowerment des apprenant.e.s à la fin de leur formation au CFP. Outre les informations de base sur les apprenant.e.s comme le sexe, l'âge, l'année, le type de formation, l'élève est appelé.e à répondre à quatre questions, à savoir : le degré d'optimisme par rapport à l'avenir professionnel, la capacité à se prendre en charge, le degré de confiance en soi, le sentiment de se sentir renforcé.

VIA DB (a travers ADAFO) transmet le questionnaire en ligne aux différents CFP. Le gestionnaire du BDE de chaque CFP facilite ensuite le remplissage du questionnaire par les apprenant.e.s et puis renvoie les questionnaires remplis à ADAFO / VIA DB. Cette méthode permet une analyse relativement aisée des résultats.

Toutefois, quelques reproches peuvent être faits en ce qui concerne le contenu et l'utilité de l'enquête. Bien que le questionnaire contienne sept questions distinctes, seules les réponses à la question 4 sont prises en compte pour répondre au deuxième indicateur de l'objectif spécifique (voir ci-dessus).

La question 4 du questionnaire se formule comme suit : "En général, je me renforcé(e) ?" et elle doit être évaluée sur une échelle de 1 à 10 par les apprenant.e.s. De plus, le questionnaire est assez générique. Il n'est pas adapté au contexte spécifique des pays et ne tient pas compte des filières.

Les évaluateurs constatent que le suivi du niveau d'empowerment a été effectué de manière plutôt "mécanique" et n'a pas été pleinement exploité. Les BDE se contentent de faciliter la collecte des informations requises auprès des apprenant.e.s, puis de les transmettre à ADAFO. Il semble que l'analyse des informations recueillies ne soit pas toujours discutée par les parties prenantes concernées, ni utilisée pour ajuster la mise en œuvre du programme au niveau du BDE et des CFP. Les CFP et les BDE ont mentionné qu'ils reçoivent peu de retour d'ADAFO et/ou de VIA DB sur les résultats du questionnaire.

La pertinence et l'application du questionnaire ont été largement discutées lors des entretiens avec les différents acteurs du terrain. Les principales remarques / suggestions pour améliorer l'outil actuel de mesurer le degré d'empowerment sont résumées ci-dessous :

- Plusieurs gestionnaires interviewés estiment que ce n'est pas le moment idéal pour tester le degré d'empowerment des apprenant.e.s à la fin de leur formation au CFP. À ce moment précis, ils n'ont pas encore eu l'occasion de mettre en pratique les compétences acquises pour démontrer leur intégration socioprofessionnelle réelle dans leur milieu social et dans le monde de travail. Les gestionnaires ont donc suggéré que la question d'empowerment leur soit plutôt posée (au moins) un an après la fin de la formation.
- La majorité des étudiant.e.s ont des difficultés à comprendre le sens sous-jacent des questions de l'enquête, en partie à cause du français utilisé mais aussi parce que les questions sont trop conceptuelles et pas adaptées au niveau des apprenant.e.s, par exemple la question dans quelle mesure un apprenant se sent 'capable de gérer sa vie' ou 'il/elle se sent renforcé(e)'. Si les questions ne sont pas correctement interprétées par les apprenant.e.s, il y a également de fortes chances qu'ils/elles n'y répondent pas correctement. Il est donc conseillé de simplifier les questions et de les 'contextualiser' / adapter à la réalité des apprenant.e.s. Les libellés devraient être formulés dans un langage adapté, intégrant les réalités locales des apprenants afin de leur permettre de fournir des réponses objectives.
- Les gestionnaires du BDE national à Parakou suggèrent également d'élaborer plusieurs questionnaires d'empowerment, chacun d'entre eux étant spécifiquement liée à une filière technique particulière. Ainsi, on peut mettre en avant davantage les réalisations concrètes du terrain (issues des compétences acquises lors de la formation au CFP) et le degré d'empowerment des finissant.e.s. En outre, selon eux, le contenu des questionnaires devrait être adapté et spécifique à la réalité et la finalité de chaque partenaire, par exemple : le concept d'empowerment a une signification différente dans le Centre Garelli à Porto Novo et dans l'EPS SJ à Cotonou, vu leurs objectifs finaux différents, liés au groupe cible spécifique de chaque centre.
- Les gestionnaires des BDE conseillent de développer une série de critères pertinents qui définissent le concept 'd'empowerment' pour les apprenant.e.s et de baser le questionnaire sur ces critères. Les réponses à tous ces critères devraient permettre d'obtenir un score global plus représentatif d'empowerment. Idéalement, les gestionnaires du BDE et les apprenant.e.s eux-mêmes devraient être impliqués dans la définition des critères pertinents d'empowerment.
- Le Point Focal du Centre Garelli à Porto Novo suggère que le questionnaire soit traduit en langue locale pour son groupe cible qui est principalement constitué d'enfants de rue. Ils sont souvent confrontés à un retard scolaire et ne maîtrisent pas suffisamment le français.

Coopération entre VIA Don Bosco ECMS comme instrument d'empowerment

En septembre 2019, 4 élèves béninois (3 garçons et 1 fille du CPET Parakou et du ESJP Cotonou) et 2 membres du personnel des CFP concernés ont participé à un programme d'échange facilité par VIA DB en Belgique, avec des apprenant.e.s des écoles partenaires de l'Inde et de la Tanzanie. Le brassage interculturel s'est principalement focalisé sur la réalisation des mini-projets en lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) et sur l'égalité du genre.

Il s'est avéré difficile de mesurer l'impact de ces visites d'échange sur le niveau d'empowerment des élèves béninois, et ce pour plusieurs raisons : 1) il n'existe pas d'outil formel pour mesurer les effets des visites d'échange, 2) les informations sont obtenues auprès des source secondaires (gestionnaire du BDE national et le Gestionnaire Projet) et 3) tous les élèves impliqués dans la visite d'échange avaient déjà quitté le CFP et n'étaient pas joignables et 3) les activités ont eu lieu il y a deux ans et le personnel consulté avait du mal à se souvenir du déroulement exact.

Mais d'une manière générale, les gestionnaires interviewés ont pu remarquer des changements positifs chez les 4 élèves suite aux visites d'échange en Belgique en 2019. Selon eux, l'échange interculturel les a encouragés à sortir de leur zone de confort et de développer une ouverture d'esprit, un sens de responsabilité, tolérance et respect de la culture de l'autre et sûrement la confiance de s'exprimer mieux (en public). Après leur retour au Bénin, ces élèves se sont engagés dans des petits projets au CFP pour la promotion de la salubrité / propreté de l'environnement scolaire (par exemple : installation des poubelles) et pour l'égalité du genre (par exemple : séparation des toilettes garçons - filles) au sein de leur CFP.

2.2.3. Réalisations au niveau des effets (outcome) - changements liés à l'intégration socioprofessionnelle

Indicateur 1 : Le pourcentage de jeunes (hommes et femmes) qui ont trouvé un emploi dans les 12 mois qui ont suivi la fin de leurs études

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	16%	32%	29%	41%	45%	47%
Prévision				27%	30%	32%

Compréhension du concept 'd'intégration socioprofessionnelle' par les parties prenantes

Le concept d'intégration socioprofessionnelle se rapporte à deux autres concepts que sont : l'intégration sociale et l'intégration/insertion professionnelle.

Intégration professionnelle

Les acteurs rencontrés ont estimé que l'intégration professionnelle se rapporte à trois critères :

- Se faire former et s'affirmer dans la société
- Développer ses compétences dans ce que l'on a appris
- Rendre un service et en vivre en exerçant ce qu'on a appris

Intégration sociale

En ce qui concerne l'intégration sociale, elle est déclinée dans le programme en un certain nombre de critères qui permettent de lui donner un contenu. Ces critères explicites ont été énoncés par les parties prenantes pour apprécier l'intégration sociale comme suit :

- Avoir un travail / emploi
- Fonder une famille et être capable de la prendre en charge
- S'associer et discuter avec d'autres
- Établir des relations avec les autres / famille / commune
- Être un citoyen.ne ouvert.e et responsable
- Être un protagoniste du développement de la société
- Entretenir des relations positives avec les autres, la commune, la famille
- Se sentir accepté.e dans la communauté
- Bénéficier de la confiance des autres
- Être un catalyseur de changement dans sa famille ou dans sa communauté
- Prendre soin de son environnement immédiat

Ces critères peuvent être regroupés en trois catégories interdépendantes :

- La perception que l'apprenant.e a de lui-même
- La perception des autres vis-à-vis de lui ou d'elle
- Sa relation avec la communauté

Compréhension du concept 'Travail décent' par les parties prenantes

Le programme a défini des critères pour apprécier de façon objective l'insertion professionnelle des jeunes en lien avec la définition de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) du concept 'travail décent'. VIA a fait un atelier en 2018 pour définir ces critères de 'Travail Décent' (TD) avec ses partenaires dans tous les pays (avec appui et expertise aussi d'acteurs du CSC TD comme WSM au Bénin). Bien entendu, quelques adaptations ont été opérées notamment en ce qui concerne l'auto-emploi et tenant compte des réalités du contexte. Finalement, le programme a défini les critères pour un travail décent ainsi qu'il suit :

- **Pour l'emploi salarié** : Lien avec la formation reçue, avoir un salaire au moins égal au SMIG⁹ (≥ 40.000 francs CFA), avoir un contrat signé avec l'employeur, avoir une assurance / sécurité sociale
- **Pour l'auto-emploi** : Entreprise en lien avec la formation reçue, avoir travaillé au moins sur trois mois d'affilée (avoir des contrats réguliers ou avoir un gros contrat qui permet d'exercer pendant au moins trois mois), avoir un revenu moyen mensuel au moins égal au SMIG, pouvoir souscrire à une épargne (tontine) / assurance / sécurité sociale

L'adaptation réside dans le fait qu'il n'est pas une habitude au Bénin de souscrire volontairement à une assurance ou sécurité sociale. C'est pour cela que l'aspect épargne (ou tontine) a été introduit. De même, on considère que le travail est décent si au moins deux des quatre conditions sont réunies.

Les sources consultées indiquent qu'il est très difficile de trouver un travail décent pour les apprenant.e.s dans le contexte socio-économique du Bénin. Généralement, les employeurs / employeuses ne respectent pas les critères de travail décent et le BDE n'a que peu de pouvoir pour influencer cette situation.

⁹ SMIG : Salaire minimum interprofessionnel garanti

Dans quelle mesure le renforcement des centres de formation et des bureaux de d'emploi par le programme VIA DB a contribué à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ciblé.e.s?

Les évaluateurs ont demandé à tout le personnel (ADAFO, BDE et CFP) et aux apprenant.e.s d'évaluer dans quelle mesure chacun des 4 résultats du programme avait contribué à l'insertion socio-professionnelle des apprenant.e.s. Leur évaluation était basée sur une échelle graduée où les scores peuvent varier d'une forte contribution positive (+3) à une forte contribution négative (-3), en passant par toutes les valeurs intermédiaires. Les chiffres du tableau ci-dessous représentent un score moyen par résultat. Ce score est expliqué plus en détail dans la troisième colonne de ce tableau

Résultats	Poids relatif de l'influence	Comment cette influence s'est-elle manifestée ?
Résultat 1	+3	<p>Le renforcement continu des capacités des instructeurs/institutrices, l'acquisition d'équipements et l'adaptation des programmes d'apprentissage ont considérablement amélioré la qualité de l'enseignement aux CFP.</p> <p>L'amélioration de la formation intégrée a contribué au fait que les finissant.e.s sont confiant.e.s et possèdent des compétences techniques et sociales qui leur permettent de rechercher un emploi ou des opportunités d'entrepreneuriat et de se maintenir dans la vie.</p>
Résultat 2	+2	<p>Le renforcement régulier des capacités permet au personnel de gestion des CFP et BDE d'améliorer leur efficacité dans les opérations du programme et de fournir des interventions de qualité qui permettent aux jeunes vulnérables de réaliser leur potentiel dans leur milieu social et dans le monde du travail.</p>
Résultat 3	+3	<p>Grâce à l'accès à l'emploi, les jeunes vulnérables gagnent un revenu et deviennent indépendant.e.s. Ils/elles sont en mesure de prendre en charge les membres de leur famille.</p> <p>Par conséquent, ils/elles sont également accepté.e.s et respecté.e.s dans leur propre société car ils/elles sont devenu.e.s des membres responsables dans la communauté locale.</p>
Résultat 4	+2	<p>Bonne acceptation des filles diplômées : elles sont encouragées par la population du fait qu'elles exercent une activité considérée comme un métier d'homme</p>

Domaines de succès et domaines critiques à améliorer

Domaines de succès	Domaines améliorer
Faciliter l'acceptation des jeunes dans les milieux professionnel et social	Renforcer l'accès aux moyens de production pour les jeunes diplômé.e.s, ayant opté pour l'auto-emploi
Renforcer la capacité de reconversion professionnelle (facilité relative d'exercer un autre emploi à défaut d'en avoir dans le domaine dans lequel on est formé) des jeunes grâce aux life skills	Renforcer l'accès au marché des produits et services offerts par les jeunes (promotion)
Faciliter l'accès aux informations sur les opportunités d'emploi	Rendre suffisamment attractif l'ETFP aux yeux des filles et de la communauté
Créer / renforcer le sentiment des jeunes d'appartenir à un réseau social	
Faciliter la présence des filles/femmes dans le sous-secteur technique/industriel	

Suivi et évaluation de l'intégration professionnelle des finissant.e.s

Un suivi de l'insertion des jeunes diplômé.e.s se fait douze (12) mois après leur sortie du CFP (indicateur 1 de l'Objectif spécifique). Ce suivi systématique et la prise en compte de son résultat montrent clairement le souci du programme d'être en phase avec les besoins d'emploi des jeunes.

Néanmoins, ce dispositif de suivi ne permet pas de joindre tous les finissant.e.s et il prend beaucoup de temps car les agents du BDE doivent contacter tous/toutes les diplômé.e.s (et parfois même les entreprises) par téléphone pour savoir dans quelle mesure leurs anciens/anciennes apprenant.e.s ont trouvé un emploi. Un système d'information centralisé (digital) plus fonctionnel pourrait être un instrument crucial pour faciliter cette activité de suivi.

2.2.4. Résultats non-intentionnels

L'objectif principal du programme VIA DB est d'autonomiser les jeunes vulnérables et de soutenir leur intégration socioprofessionnelle dans la société. Cependant, certain.e.s diplômé.e.s qui se sentent responsabilisé.e.s par des compétences professionnelles et non-techniques ont réussi à poursuivre leurs études dans le système d'éducation académique afin d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences, tout en travaillant dur pour réaliser leurs rêves.

2.2.5. Facteurs liés à l'atteinte de l'Objectif Spécifique

Quels sont les autres facteurs les plus importants (par ex. contextuels, internes, acteurs, hypothèses des TdC, analyse des risques) qui ont influencé l'**empowerment des jeunes ciblé.e.s** (par le biais du CFP/BDE et avec le soutien de VIA Don Bosco) ?

Les évaluateurs ont demandé à l'ensemble du personnel (ADAFO, BDE et CFP) et aux apprenant.e.s d'énumérer et d'évaluer les facteurs les plus importants qui ont eu un impact (positif ou négatif) sur l'empowerment des apprenant.e.s. Leur appréciation était basée sur une échelle graduelle, les scores pouvant varier d'une forte influence positive (+3) à une forte influence négative (-3), en passant par toutes les valeurs intermédiaires. Les chiffres du tableau ci-dessous représentent le score moyen de tous/toutes les répondant.e.s. La première colonne donne une brève description du facteur, tandis que la troisième justifie le score donné en expliquant comment ce facteur a réellement eu un impact sur l'empowerment des apprenant.e.s.

Description des facteurs qui influencent	Poids relatif de l'influence	Comment cette influence s'est-elle manifestée ?
Formation intégrale de qualité	+3	Les formations en compétences techniques (savoir-faire) et en compétences de vie (savoir-vivre) donnent aux jeunes des compétences qui leur permettent d'être indépendant.e.s et de bien vivre dans la communauté.
Développement holistique de l'être humain	+3	La formation dans les CFP ne se concentre pas seulement sur le transfert de compétences techniques mais vise également à développer d'autres compétences pertinentes / valeurs spirituelles, physiques, culturelles pour le développement holistique des apprenant.e.s, afin de les préparer à s'occuper de leur famille et à devenir des citoyens bons et responsables dans la société.
Accompagnement des apprenants au niveau psycho-social	+3	En plus d'être des instructeurs/institutrices techniques, les enseignant.e.s sont des guides / des 'accompagnateurs/trices' pour les jeunes et leur fournissent également un soutien psychologique, ce qui renforce leur confiance et leur estime de soi.
Le renforcement des capacités des enseignant.e.s des CFP	+2	Les enseignant.e.s compétent.e.s ont confiance en eux/elles et peuvent transmettre aux apprenant.e.s des connaissances et des compétences pratiques de qualité. Les diplômé.e.s de DB sont doté.e.s de compétences pratiques qu'ils/elles peuvent appliquer tout au long de leur vie.

Un environnement d'apprentissage convivial au sein des CFP	+3	Les CFP (à Cotonou et à Parakou) offrent des chances d'apprentissage égales aux garçons et aux filles en classe et dans l'atelier (avec même une discrimination positive pour les filles en termes de frais de scolarité). Les CFP ont engagé un Point Focal Genre et ils ont développé une politique Genre
Perception culturelle par rapport à l'éducation technique	-2	Dans la perception culturelle de la société béninoise, l'enseignement technique n'est toujours pas considéré comme un choix de carrière à part entière (ce qui est surtout le cas pour les filles).
Support familial	+1	Le support (financier) est très important pour que les apprenant.e.s puissent continuer leurs études et qu'ils/elles se sentent soutenu.e.s pour épanouir leur potentiel dans leur communauté locale ou dans le monde du travail
Intégration socio-professionnelle	+3	Les apprenant.e.s se sentent fortement renforcé.e.s (empowered) quand ils/elles sont accepté.e.s et intégré.e.s dans leur milieu social grâce au fait qu'ils/elles exercent 'un métier concret' aux yeux de l'entourage et qu'ils/elles peuvent subvenir à leurs besoins et apporter un soutien à leurs familles.
Taux d'emploi / Chômage des jeunes	-3	C'est un facteur assez démotivant pour certain.e.s jeunes rencontré.e.s dans tous les centres. En effet, en tant qu'apprenant.e.s, ils/elles ont déclaré bénéficier de soutien de la part de leurs parents. Ils/elles expriment la peur qu'une fois leur apprentissage terminé, ils/elles seront livré.e.s à eux/elles-mêmes (ils/elles devront voler de leurs propres ailes, tout acheter, dixit un apprenti de Porto-Novo). Cette peur se trouve confirmée par une jeune diplômée de Parakou en stage (donc sans emploi) qui dit ne plus recevoir de l'argent de ses parents parce que ceux-ci considèrent déjà le stage comme un emploi

Quels sont les autres facteurs les plus importants (par ex. contextuels, internes, acteurs, hypothèses des TdC, analyse des risques) qui ont influencé **l'intégration socioprofessionnelle des jeunes ciblé.e.s** (par le biais du CFP/BDE et avec le soutien de l'IVA Don Bosco) ?

Les évaluateurs ont demandé à l'ensemble du personnel (ADAFO, BDE et CFP) et aux apprenant.e.s d'énumérer et d'évaluer les facteurs les plus importants qui ont eu un impact (positif ou négatif) sur l'intégration socioprofessionnelle des apprenant.e.s. Leur appréciation était basée sur une échelle graduelle, les scores pouvant varier d'une forte influence positive (+3) à une forte influence négative (-3), en passant par toutes les valeurs intermédiaires. Les chiffres du tableau ci-dessous représentent le score moyen de tous les répondants. La première colonne donne une brève description du facteur, tandis que la troisième justifie le score donné en expliquant comment ce facteur a réellement eu un impact sur l'intégration socioprofessionnelle des apprenants.

Description des facteurs qui influencent	Poids relatif de l'influence	Comment cette influence s'est-elle manifestée ?
Renforcement des capacités des enseignant.e.s	+3	Les enseignant.e.s des CFP sont compétent.e.s et ils/elles ont permis aux étudiant.e.s d'acquérir des connaissances pratiques de qualité et les compétences nécessaires sur le marché du travail. Ainsi, les finissant.e.s des CFP ont des compétences 'employables'
Formation intégrale de qualité	+3	Les formations en compétences techniques (savoir-faire) et en compétences de vie (savoir-vivre) donnent aux jeunes des compétences qui leur permettent d'être indépendant.e.s et de bien vivre dans la communauté.
Cohérence / pertinence de la formation vis-à-vis du marché d'emploi	-1	Les curricula techniques enseignés - qui sont plutôt théoriques - et les équipements au sein des CFP ne répondent pas toujours aux demandes du monde du travail actuel
Accompagnement des apprenants par le BDE	+3	BDE a réussi à mettre en relation les finissant.e.s avec des opportunités d'emploi, leur permettant ainsi de gagner un revenu, d'être indépendant.e.s et - surtout - de pouvoir s'occuper de leur famille.
Collaboration et consultation avec les entreprises	+3	La collaboration étroite du BDE avec les entreprises locales a permis d'offrir des possibilités d'attachements sur le terrain, de stages et d'emplois. Leur recherche constante du marché du travail a également aidé les CFP à mettre à jour les cours techniques en fonction des demandes actuelles du marché du travail, ce qui donne aux CFP DB un certain avantage concurrentiel par rapport aux autres écoles de formation technique.
Stages des apprenant.e.s	+3	Les apprenant.e.s ont la possibilité d'apprendre et de mettre en pratique les compétences qu'ils/elles ont acquises sur le terrain de de travail (par le biais d'un stage annuel en entreprise).
Attitude vis-à-vis de l'auto-emploi	-2	Les apprenant.e.s ont une attitude plutôt prudente à l'égard de la création de leur propre petite entreprise, car elle est plus exigeante et la prise de risque n'est pas encore suffisamment ancrée dans les habitudes

<p>Possibilité de poursuivre les études à l'université (Parakou et Cotonou)</p>	<p>+1</p>	<p>Certain.e.s apprenant.e.s ont déclaré vouloir poursuivre leurs études à l'université et sont content.e.s du fait que cette possibilité existe. Ils/elles espèrent qu'après cela, ils/elles seront assez qualifié.e.s pour obtenir facilement un emploi ou s'auto-employer.</p>
<p>Concurrence des anciens techniciens</p>	<p>-2</p>	<p>Des ancien.ne.s apprenant.e.s rencontré.e.s dans les 3 centres ont mentionné la difficulté pour eux/elles de prendre des marchés face aux anciens en raison de leur jeune âge et de leur faible surface financière, ce qui n'inspire pas confiance aux clients.</p> <p>Certains pensent même que les anciens utilisent des pouvoirs occultes pour arracher la plupart des marchés. Toutefois, ils arrivent à avoir de petits marchés.</p>
<p>Réticence des structures de microfinance</p>	<p>-3</p>	<p>Comme il a été dit plus haut, l'une des difficultés mentionnées par les ancien.ne.s apprenant.e.s est l'accès au financement. L'accès au financement aurait pu leur permettre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fabriquer des produits et les exposer pour prouver leurs compétences et aussi pour avoir des entrées d'argent • proposer de préfinancer des commandes pour gagner la confiance des clients et gagner ainsi certains marchés
<p>Existence en nombre limité d'entreprises pouvant embaucher les jeunes diplômé.e.s</p>	<p>-3</p>	<p>L'influence négative de ce facteur a déjà été abordée plus haut. Son importance a été soulignée par le Directeur du CFP de Parakou qui l'a étayé par l'exemple de la Guinée et du Mali où les techniciens sont massivement recrutés dans les mines. Or ces genres de chantier n'existent pas au Bénin</p>
<p>Initiatives du gouvernement en faveur de l'emploi des jeunes (ANPE/ PSIE)</p>	<p>+1</p>	<p>En vue de promouvoir l'emploi des jeunes, le gouvernement du Bénin a créé l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) qui met en œuvre, entre autres, un programme dénommé Programme Spécial d'Insertion dans l'Emploi (PSIE¹⁰).</p> <p>Cette initiative n'a pas été citée par les jeunes rencontrées comme facteur influençant l'insertion socioprofessionnelle des jeunes. Il s'agit quand-même d'un facteur important à mentionner et qui serait probablement exploité par d'autres que la mission n'a pas rencontrés</p>

¹⁰ Sur demande des entreprises, le PSIE recrute, met à disposition et paie des apprenants pour une durée d'un an. Au bout de ce délai, il est attendu/espéré que les entreprises embauchent ces apprenants.

<p>Régression des comportements vertueux au sein de la population</p>	<p>-2</p>	<p>Il existe dans le pays beaucoup d'initiatives de création d'activités génératrices de revenu qui se sont soldées par un échec du fait de la mauvaise foi des personnes recrutées pour les gérer. Par exemple, cette mauvaise gestion a été enregistrée au niveau de certains ateliers aux CFP (Parakou et Porto-Novo).</p> <p>Le phénomène a pris une telle ampleur qu'il est courant d'entendre dire : <i>si tu ne peux pas gérer une activité toi-même, il ne faut pas la créer</i>. Cela a freiné l'élan de beaucoup d'acteurs qui souhaiteraient se créer d'autres sources de revenu</p>
<p>Facilités offertes par les tiers</p>	<p>+2</p>	<p>Certains apprenants ont choisi leur spécialité en lien avec le métier d'un de leur proche parent. Ce faisant, ils bénéficient de conditions favorables pour leur insertion professionnelle. C'est le cas par exemple d'un ancien apprenant de Parakou qui s'est formé en soudure alors que son père était soudeur. À la fin de sa formation, cet apprenant a hérité d'un poste de soudure appartenant à son père, ce qui a facilité la mise en place de son atelier. Rentrent aussi dans cette catégorie de bénéficiaires de facilité, les apprenant.e.s issu.e.s du Centre Maman Marguerite qui reçoivent un kit d'installation à la fin de leur formation</p>
<p>Facilité d'installation liée à certaines filières de formation</p>	<p>+1</p>	<p>Selon des chefs d'ateliers rencontrés à Parakou, l'emploi salarié et l'auto-emploi marchent bien en ce qui concerne la filière automobile.</p> <p>Par contre, pour la filière Génie civil, ils ont déclaré que l'auto-emploi est difficile. Les apprenant.e.s de cette filière sont pour la plupart employé.e.s par les entreprises.</p>

2.2.6. Méta-analyse / - Efficacité

Principaux points de l'analyse

Le programme a assez bien atteint ses 4 résultats et (bien que dans une moindre mesure) son objectif spécifique au cours des 5 années de mise en œuvre (2017 - 2021). Le cadre logique et la TOC représentent une planification et une implémentation réalistes et précises du programme. La réalisation des 4 résultats a effectivement contribué à l'intégration socioprofessionnelle et l'empowerment des apprenant.e.s .

Les thèmes transversaux "environnement" et "digitalisation" n'ont pas été pleinement intégrés dans la mise en œuvre du programme, tandis que le thème "genre" a fait l'objet d'une avancée considérable en consacrant un résultat distinct à ce thème transversal. Le programme n'a pas travaillé de manière isolée mais a établi des partenariats stratégiques avec les parties prenantes concernées (employeurs, gouvernement, ONG) afin d'atteindre ses résultats et son Objectif Spécifique.

Un certain nombre d'outils de suivi formels ont été mis en place pour permettre aux organisations partenaires locales de mesurer le degré d'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique. Cependant, l'application réelle et l'utilisation productive de ces instruments de suivi n'ont pas été pleinement exploitées par les différents partenaires locaux.

Analyse de la contribution des facteurs d'influence

Dans les trois tableaux ci-dessous, les évaluateurs tentent de déterminer dans quelle mesure le programme a réellement contribué à la réalisation des différents changements décrits dans l'objectif spécifique. La première colonne décrit le changement lui-même (résultat) envisagé par le programme.

Dans la deuxième colonne, les évaluateurs recensent les facteurs qui ont le plus contribué au changement (tels que recueillis sur le terrain).

Dans la troisième colonne, ils donnent une brève description du lien de causalité (type) : "primaire" fait référence aux facteurs directement liés au programme, tandis que "rivalité" est lié à des facteurs externes qui influencent la réalisation de l'objectif spécifique.

La quatrième colonne (Importance) attribue un score sur une échelle mobile à chaque facteur, variant de 1 (= non significatif / le facteur n'a pas fait une grande différence) à 4 (= très significatif / sans ce facteur, le changement n'aurait pas eu lieu).

La cinquième colonne (COM) indique si le facteur a un impact sur les capacités (C), la motivation (M) ou l'opportunité (= environnement favorable) (O) des apprenant.e.s. Une capacité est définie comme l'aptitude psychologique et physique de l'acteur à s'engager dans une activité, y compris les connaissances et les compétences requises. La motivation est définie comme les processus qui dynamisent et orientent le comportement pour s'abstenir de certains comportements. L'opportunité (environnement favorable) fait référence aux facteurs extérieurs à l'acteur et qui rendent le comportement possible.

Changement au niveau des effets (outcome)	Facteurs contributifs	TYPE	Importance Echelle 1-4*	COM
Empowerment Jeunes personnes vulnérables qui ont participé au programme et qui sont devenues/se sont senties empowered grâce à leur participation au programme VIA DB	Formation Intégrale	Primaire	3	C
	Développement humain holistique	Primaire	3	C
	Accompagnement psycho-social	Primaire	2	M
	Qualité de l'enseignement technique	Primaire	3	M
	Environnement scolaire convivial	Primaire	3	M
	Perception culturelle de l'éducation technique	Rivalité	2	O
	Intégration socioprofessionnelle	Primaire	3	O
	Support familial des apprenants	Rivalité	2	O
	Complémentarité des contributions des différents partenaires	Primaire	3	C

	<p>Degré de contribution :</p> <p>Au vu de ce qui précède, on peut conclure que le programme a certainement contribué de manière significative à l'empowerment des jeunes apprenant.e.s pour leur permettre de réaliser leurs rêves.</p> <p>Le travail des différentes parties prenantes du programme est complémentaire et a constitué une valeur ajoutée. Ainsi le programme VIA DB a largement contribué à l'amélioration de l'éducation technique des CFP. Les centres ont créé un environnement d'apprentissage convivial (surtout pour les filles) et ils ont pu offrir une formation intégrale, un développement humain holistique et un accompagnement psycho-social aux apprenant.e.s afin de les assister à trouver un emploi et à assumer leurs responsabilités sociales dans leur familles et communautés locales.</p> <p>Le soutien de la famille et la perception culturelle sur l'éducation technique comme facteur externes ont une influence moins directe sur le degré d'empowerment</p>
--	---

Changement au niveau des effets (outcome)	Facteurs contributifs	TYPE	Importance Echelle 1-4*	COM
Intégration professionnelle Jeunes personnes vulnérables ayant participé au programme VIA DB et ayant trouvé un (auto-)emploi	Formation Intégrale de qualité	Primaire	3	C
	Cohérence / pertinence des formations	Primaire	3	C
	Accompagnements des apprenant.e.s vers l'(auto-)emploi	Primaire	3	M
	Collaboration avec les entreprises	Primaire	3	C
	Qualité du travail et le comportement des finissant.e.s	Primaire	3	C
	Opportunités sur le marché d'emploi	Rivalité	2	O
	Attitude sociétale vis-à-vis d'entrepreneuriat	Rivalité	2	O
	Support (financier) à l'entrepreneuriat	Rivalité	2	O
	Initiatives / politique du gouvernement en faveur de l'emploi pour les jeunes	Rivalité	2	O

	<p>Degré de contribution :</p> <p>Suite à ce qui précède, on peut conclure que le programme VIA DB a certainement apporté une contribution significative à l'accompagnement des jeunes vulnérables vers l'emploi (et dans une moindre mesure vers l'auto-emploi). En particulier, le programme peut être accrédité pour avoir donné aux jeunes vulnérables des compétences techniques et sociales de bonne qualité et pour les accompagner dans leur recherche à l'emploi. La collaboration étroite entre le BDE et les entreprises a contribué de manière significative à augmenter les chances des jeunes vulnérables de trouver un emploi.</p> <p>L'attitude et l'éthique de travail des jeunes formé.e.s jouent également un rôle important dans l'obtention et, surtout, la conservation de l'emploi. Un état d'esprit positif les motive à travailler dur et à se fixer un objectif dans leur vie professionnelle.</p> <p>Le taux d'emploi formel est largement déterminé par les opportunités offertes par les entreprises sur le marché d'emploi et par le degré de soutien (financier) fourni aux jeunes qui souhaitent démarrer une petite entreprise.</p> <p>La perception sociale et les politiques gouvernementales sur l'entrepreneuriat sont des facteurs importants mais moins déterminants dans l'atteinte de l'intégration professionnelle des jeunes apprenant.e.s.</p>
--	---

Changement au niveau des effets (outcome)	Facteurs contributifs	TYPE	Importance Echelle 1-4*	COM
<p>Intégration sociale</p> <p>Les jeunes vulnérables qui ont participé au programme VIA DB se sont bien intégrés.e.s dans la société (ils/elles sont indépendants.e.s, acceptés.e.s, respectés.e.s, impliqués.e.s et reconnus.e.s).</p>	Formation de qualité sur les compétences de vie (life skills)	Primaire	3	C
	Comportement vertueux des apprenant.e.s	Primaire	3	C
	Soutien psycho-social aux apprenant.e.s	Primaire	3	C
	Être employé et gagner un revenu	Rivalité	2	O
	Perception culturelle sur le rôle des filles dans la société	Rivalité	1	O
<p>Degré de contribution :</p> <p>Suite à ce qui précède, on peut conclure que le programme VIA DB a certainement apporté une contribution significative à la bonne intégration des jeunes vulnérables dans la société. Le programme peut être reconnu pour avoir fourni une formation de qualité sur les compétences de la vie sociale ainsi qu'un soutien psychosocial aux jeunes vulnérables, ce qui leur permet de devenir confiants.e.s, conscients.e.s d'eux/elles-mêmes, autonomes, de bien communiquer avec les autres et donc d'être acceptés.e.s et reconnus.e.s dans la société. Le changement de comportement des apprenant.e.s et la possibilité de gagner un revenu par le biais d'un emploi formel jouent également un rôle important dans l'autonomie, l'acceptation, le respect, l'implication dans les décisions et la reconnaissance au niveau de la famille et de la société dans son ensemble. Finalement, la perception sociale sur le rôle et le statut social des femmes est également un facteur déterminant dans l'atteinte de l'intégration sociale des apprenant.e.s.</p>				

2.3. Efficience

2.3.1. Efficacité de la coopération

Les entretiens avec le personnel / la direction d'ADAFO, BDE et CFP ont révélé qu'il existe une coopération positive et complémentaire entre eux. Néanmoins, le personnel des CFP a fait remarquer que ADAFO joue principalement un rôle de coordination (en tant que responsable final de la mise en œuvre du programme au Bénin) et que les décisions importantes concernant la mise en œuvre du programme sont souvent prises par ADAFO sans consulter activement les CFP concernés. Les CFP souhaitent que ADAFO joue plutôt un rôle de facilitateur / accompagnateur afin de les assister à faire face aux futurs défis stratégiques.

La collaboration entre le BDE national et les BDE intégrés dans des CFP a apporté une valeur ajoutée au résultat 3 du programme (accompagnement des apprenant.e.s vers l'emploi). Ils travaillent de manière complémentaire car les BDE des CFP semblent avoir une meilleure compréhension de la réalité de leur centre et des défis liés aux exigences du marché du travail local.

2.3.2. Rapport qualité - prix et rentabilité

Le programme a atteint une performance et un taux de mise en œuvre élevés (en particulier dans le CFP) compte tenu du budget plutôt limité du PRG avec VIA Don Bosco. Le personnel de gestion des 3 CFP visités a clairement mentionné que la contribution financière du PRG avec VIA Don Bosco a définitivement contribué à une amélioration opérationnelle qualitative de leurs centres de formation.

Selon les acteurs rencontrés, le rapport qualité-prix aurait été meilleur si le concept de "renforcement de capacités" avait été pris au sens large du terme. En effet, ce concept comprend aussi bien le renforcement des compétences de l'individu que celui de ses moyens de travail/d'action. En d'autres termes, la ligne budgétaire "renforcement de capacités" (estimée entre 30% pour les CFP et pour ADAFO 40% du budget du programme) exclusivement utilisée pour des formations (dont certaines ne sont pas forcément appréciées par les bénéficiaires) aurait dû se concentrer sur un nombre relativement limité de thématiques pertinentes accompagnées d'acquisition de matériels et d'équipements correspondants afin de renforcer l'assimilation de ces connaissances et de leur mise en pratique.

Les comptables des CFP ont également indiqué que les procédures financières strictes de VIA DB (par exemple, l'obligation d'obtenir trois offres de prix formels / écrits) ne laissent aux CFP d'autre choix que d'acheter leurs biens/services auprès d'entreprises formelles et bien établies. Ces entreprises s'avèrent être plus chères que les commerçants plus informels du marché (qui ne sont pas toujours en mesure de répondre aux exigences des appels d'offres officiels).

Également, les gestionnaires du Centre Garelli remarquent que les exigences / procédures financières sont trop élevées et pas adaptées au niveau de gestion financière/administrative du centre et aux besoins du groupe cible particulièrement vulnérable. Par conséquent, le centre est obligé d'engager des consultants formellement qualifiés aux tarifs trop excessifs.

2.3.3. Efficacité des principaux dispositifs de gestion et des processus de suivi et d'évaluation

VIA Don Bosco a fourni aux organisations partenaires locales un outil de contrôle financier (Finamoni) pour leur permettre de suivre leurs dépenses, conformément aux lignes budgétaires prédéfinies. Les évaluateurs ont constaté une adhésion et un suivi très stricts de ces lignes budgétaires et des procédures financières au sein des CFP / BDE ainsi qu'un contrôle financier interne régulier des partenaires opérationnels par l'ADAFO.

Il semble que la gestion financière soit très centralisée au niveau d'ADAFO et que les partenaires aient le sentiment d'avoir un contrôle limité sur l'allocation des ressources. Les CFP remplissent les rapports financiers et les transmettent à ADAFO à Cotonou. Dès que ADAFO est satisfait de la qualité des rapports financiers des CFP, il envoie un rapport financier global à VIA Don Bosco en Belgique. ADAFO est satisfait de la qualité et de la fréquence du feedback reçu de VIA Don Bosco sur le rapport financier 'Finamoni'.

Le suivi de l'indicateur 1 de l'objectif spécifique relatif au taux d'emploi (et auto-emploi) prend beaucoup de temps car les agents du BDE doivent téléphoner à tous les diplômés et aux entreprises individuelles pour savoir dans quelle mesure leurs anciens apprenants ont trouvé un emploi. Un système d'information centralisé (numérique) plus fonctionnel pourrait fortement améliorer l'efficacité de cette activité de suivi.

Le suivi du niveau de l'empowerment des apprenants (indicateur 2 de l'objectif spécifique) n'a pas été totalement efficace et laisse une marge d'amélioration critique (voir le point 2.2.2. sous la rubrique "Suivi et évaluation de l'empowerment").

2.3.4. Facteurs d'influence liés à l'efficacité

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Adhésion et suivi strict / régulier des procédures financières de VIA DB par les partenaires.	Une base de données inadéquate pour les diplômés affecte l'efficacité du BDE dans le suivi et le contact avec les diplômés.
Partage mutuel des ressources, des connaissances et des informations entre les partenaires de VIA DB	Les exigences sur les justificatifs financiers ne sont pas toujours en accord avec les réalités du pays.

2.3.5. Méta-analyse / Principaux points de l'analyse - Efficacité

Les différentes organisations partenaires impliquées ont toutes leur propre domaine d'expertise et leurs rôles et responsabilités spécifiques, mais leur coopération complémentaire constitue une valeur ajoutée pour l'empowerment et l'intégration socioprofessionnelle des jeunes vulnérables formés.

Les lignes budgétaires claires, les procédures financières bien définies et la gestion financière interne stricte ont assuré une mise en œuvre très rentable (optimisation des ressources) du programme VIA DB.

VIA Don Bosco a fourni aux organisations partenaires des outils de suivi formels et uniformes pour mesurer le niveau de réalisation de l'objectif spécifique du programme. Cependant, ces outils pourraient être davantage adaptés à la réalité locale afin de les rendre plus efficaces et utiles aux partenaires locaux.

2.4. Durabilité

Les résultats de l'étude des documents et des entretiens avec le BPD, BDE et CFP montrent que toutes les organisations partenaires ont mis un accent très fort sur la durabilité financière et institutionnelle au cours de la mise en œuvre actuelle du programme (2017 - 2021), comme le souligne clairement le résultat 2 du cadre logique du programme.

2.4.1. Durabilité du programme

Les entretiens avec les responsables du BPD, du BDE et des CFP ont révélé que les réalisations du programme VIA DB au Bénin sont très susceptibles d'avoir des effets durables, non seulement sur la capacité de gestion, les organisations partenaires et la qualité de l'enseignement, mais aussi dans l'accompagnement des jeunes vulnérables vers l'emploi.

Au niveau du BDE, il a été signalé que le partenariat régulier et constructif avec les entreprises a une influence durable sur l'accompagnement des apprenant.e.s vers des stages sur le terrain et des emplois. Plus intéressant encore, le BDE a également indiqué que les ancien.ne.s apprenant.e.s joueront le rôle d'ambassadeurs de Don Bosco et que **le maintien de relations étroites** avec eux/elles influencera également d'autres étudiant.e.s à trouver facilement un emploi ou un stage sur le terrain à l'avenir.

Au niveau du CFP, les enseignant.e.s ont mentionné que le renforcement continu des capacités sur les besoins techniques pertinents et la rétention des instructeurs formés aideront à maintenir les résultats du programme sur la qualité de l'éducation.

Le programme VIA DB contribue au budget des CFP à hauteur de 25 à 30%. Par conséquent, les partenaires de VIA DB au Bénin sont suffisamment autonomes au niveau financier pour poursuivre les activités du programme (dans une large mesure), après un éventuel retrait du programme par VIA DB.

2.4.2. Durabilité institutionnelle

Le résultat 2 du programme VIA DB s'est également concentré sur le renforcement des capacités de gestion de (le personnel de) toutes les organisations partenaires (ADAFO, BDE, CFP). La direction des CFP était heureuse de mentionner qu'elle avait réussi à élaborer des directives et des procédures opérationnelles qui ont grandement contribué à rationaliser ses opérations quotidiennes.

Les 3 CFP visités ont développé des procédures et outils administratifs / financiers et des politiques organisationnelles (Ressources Humaines, Genre). Le CPET à Parakou et le Centre Garelli à Porto-Novo ont élaboré un plan stratégique sur 5 ans, dont le programme VIA DB ne constitue qu'une seule composante.

Néanmoins, les responsables du programme ont fait remarquer que la mutation régulière du directeur salésien des CFP crée une instabilité relative et constitue une menace pour la continuité de certaines initiatives au sein des CFP concernés, étant donné que chaque nouveau directeur doit se familiariser avec le programme et risque de ne pas disposer des compétences / de l'intérêt requis pour remplir adéquatement son nouveau rôle.

En outre, plusieurs chefs d'ateliers et enseignants rencontrés ont déclaré qu'il y a trop de bénévolat dans leur travail. Ils souhaitent plus de motivation financière (e.g. un perdiem pour leurs missions). Les évaluateurs craignent que les enseignant.e.s formé.e.s risquent de quitter les CFP à la première occasion, surtout que le gouvernement est en train de vouloir promouvoir fortement l'enseignement technique. Le cas échéant, même si ces compétences ne sont pas perdues pour le Bénin, elles le seraient pour les CFP.

2.4.3. Durabilité financière

Les frais de scolarité des apprenant.e.s constituent une source de revenu importante et fiable pour les CFP. Pour disposer de sources de revenu autres que ces frais de scolarité, les centres ont créé des AGR.

La mise en place et le soutien de ces AGR était un domaine stratégique du résultat 2 du cadre logique du programme. Au niveau de l'autonomie financière, le Resumoni indique que le résultat est atteint : la réalisation est de 63% en 2021 contre une prévision de 59%.

Néanmoins, les évaluateurs ont pu constater sur le terrain que les AGR se trouvent toujours dans une phase de démarrage et qu'il y a **une grande disparité entre les différents partenaires**. La situation en 2021 place le CFP de Parakou en tête suivi du BDE Parakou, du CFP Cotonou. ADAFO et CFP Porto-Novo sont les derniers en matière de viabilité financière.

Cependant, en dehors du CFP de Parakou qui est activement impliqué dans les AGR, le degré d'autonomie financière atteint est limité à l'EPS Cotonou et au Centre Garelli à Porto Novo. En outre, ADAFO n'a pas pu développer de politique / stratégie de mobilisation de ressources.

Le développement d'autres sources de revenu est pourtant souhaitable, surtout dans ce secteur où le besoin d'investissement, notamment en équipements, est quasi permanent. En effet, bien que les apprenant.e.s et les enseignant.e.s aient reconnu que les CFP sont les mieux équipés des établissements d'enseignement technique du Bénin, les mêmes acteurs ont souligné la nécessité d'acquisition d'équipements plus modernes pour suivre l'évolution de la technologie tout en prenant en compte l'aspect d'accès (ratio nombre d'apprenant.e.s pour un équipement). Si les CFP veulent garder le plus longtemps possible leur position de leader sur le marché, l'investissement dans les AGR est une piste à ne pas négliger.

2.4.4. Méta-analyse / Principaux points de l'analyse - Durabilité

Le programme VIA DB est pleinement intégré dans l'ensemble des activités de Don Bosco. Le réseau d'ADAFO et ses différents partenaires opérationnels disposent des ressources financières, matérielles et humaines adéquates pour assurer la continuation de ses activités 'traditionnelles'.

Néanmoins, les CFP n'ont pas pu générer des ressources additionnelles afin de pouvoir étendre leurs activités et, surtout, pour acheter les équipements modernes nécessaires qui répondent aux besoins du marché du travail actuel.

3. Conclusions par critère d'évaluation

Sur la base des informations recueillies lors de l'étude documentaire et de la mission sur le terrain, les évaluateurs ont pu tirer un certain nombre de conclusions par rapport aux critères d'évaluation. Ils fournissent également une appréciation du niveau de réalisation de chaque critère d'évaluation, en utilisant l'échelle suivante avec des codes de couleur :

Excellent	Bien	Suffisant	Faible
-----------	------	-----------	--------

3.1. PERTINENCE

Conclusion générale

La pertinence du programme VIA DB au Bénin est suffisamment prouvée. Les interventions du programme ont systématiquement bien répondu aux besoins des jeunes vulnérables ciblé.e.s, âgé.e.s de 15 à 25 ans. Le programme cible les jeunes vulnérables et les partenaires ont fait preuve d'un fort engagement pour répondre aux besoins de ces derniers/dernières.

Cohérence avec les autres organisations / programmes et stratégies

Le programme VIA DB est pleinement intégré dans la vision, la mission et la logique d'intervention globale de Don Bosco au Bénin. Les composantes clés du programme, à savoir l'intégration socioprofessionnelle, l'empowerment et l'approche intégrée de la formation, constituent l'ADN de toutes les organisations partenaires (ADAFO, BDE, CFP) de VIA DB. Elles travaillent toutes de manière complémentaire et cohérente à la réalisation des résultats et de l'objectif spécifique prédéfinis du programme.

Grâce à leur réseau très étendu, les organisations partenaires de VIA DB ont réussi à établir une relation constructive et une crédibilité avec les parties prenantes concernées. Elles sont toutes connues et reconnues comme une autorité réputée dans le secteur de l'enseignement technique et professionnel et comme une organisation qui offre de la formation professionnelle de haute qualité dans leurs écoles salésiennes au Bénin.

Complémentarité / valeur ajoutée du programme

Le programme VIA DB a définitivement créé une valeur ajoutée dans le domaine de l'enseignement technique au Bénin grâce à sa stratégie unique à 3 niveaux : 1) accueillir des jeunes vulnérables issus des milieux défavorisés, 2) offrir une formation intégrée (sur les compétences techniques et sociales) et 3) accompagner les apprenant.e.s vers l'(auto-)emploi.

Les employeurs / employeuses reconnaissent la qualité de la formation des DB CFP et ils/elles apprécient tous/toutes les performances (techniques) et le comportement des apprenant.e.s (éthique du travail, intégrité, communication, fiabilité, honnêteté, ponctualité,...) pendant qu'ils/elles sont en stage et/ou employé.e.s dans leur entreprise.

Cependant, la vétusté et l'insuffisance des machines / équipements dans les ateliers des CFP a un impact négatif sur leur capacité à donner à leurs apprenant.e.s les compétences pratiques nécessaires pour adéquatement répondre aux exigences du marché du travail actuel. Ni les CFP, ni le budget de VIA Don Bosco n'ont les ressources financières suffisantes pour acheter tout l'équipement de formation moderne (automatisé) nécessaire pour mettre la formation aux CFP en lien avec les récents changements technologiques dans les entreprises.

3.2. EFFICACITE

Conclusion générale

La réalisation des 4 résultats et de leurs indicateurs est très bonne. Tous les 4 résultats ont ajouté une valeur qualitative significative aux opérations des organisations partenaires. Cependant, le résultat 1 (amélioration de la qualité de l'enseignement) et le résultat 3 (accompagnement des apprenant.e.s par le BDE) semblent avoir un impact plus direct et positif sur la réalisation de l'OS. Le personnel des 5 organisations partenaires (ADAFO, BDE et CFP) a une très bonne et commune compréhension du programme VIA DB (en termes de l'O.S., des Résultats, des parties prenantes clés et de la stratégie).

L'objectif spécifique (intégration socioprofessionnelle) n'a pas été pleinement atteint. Sa réalisation est dans une large mesure déterminée par des facteurs externes qui échappent à la sphère de contrôle du programme (par exemple Covid, croissance démographique, situation socio-économique au niveau national, milieu vulnérable du groupe cible,...). Il est également difficile de répondre aux exigences du 'travail décent' dans le contexte béninois du travail. On peut donc se demander si l'O.S. du programme est réaliste et s'il n'est pas formulé de manière trop ambitieuse.

Réalisation des résultats du programme

La qualité de la formation s'est considérablement améliorée au cours des cinq dernières années, ce qui est clairement illustré par l'amélioration du taux de réussite aux CFP. Le principal facteur contribuant à l'amélioration de la qualité de l'enseignement est sans aucun doute le renforcement efficace des capacités des instructeurs/institutrices sur diverses compétences et aptitudes. La formation des instructeurs/institutrices s'est principalement concentrée sur les compétences pédagogiques et les compétences plus 'génériques'. Cependant, le renforcement de leurs compétences pratiques/techniques, directement liées à leur métier aurait amélioré davantage la qualité de l'enseignement technique des CFP.

Le BDE joue un rôle clé dans l'amélioration de l'intégration sociale et professionnelle des apprenant.e.s. Ses services rendent la formation technique de Don Bosco unique et différente de celle des autres centres de formation technique. Leur rôle d'intermédiaire entre les employeurs et les apprenant.e.s et leur implication dans la formation aux compétences de vie (life skills) déterminent dans une large mesure le taux de réussite du programme et la réalisation des indicateurs de l'OS.

Cependant, le BDE exécute plusieurs tâches mais il est clairement en sous-effectif par rapport à ses responsabilités (organisations & suivi des stages, visites pédagogiques aux entreprises, life skills, enquêtes de monitoring de l'empowerment et du travail décent, promotion de l'entrepreneuriat, partenariat avec les employeurs,...).

Le programme a introduit une forte attention à l'aspect genre (Résultat 4), avec une discrimination positive en faveur des filles (par une réduction de leurs frais scolaires de 20 ou 25%), l'engagement d'un Point Focal 'Genre', le développement d'une politique organisationnelle 'Genre' dans les CFP et des activités de sensibilisation auprès du personnel et des apprenant.e.s sur l'égalité entre filles et garçons.

Néanmoins, les stratégies développées par les CFP pour l'inscription / le maintien des filles dans l'éducation technique n'ont pas suffi à imposer l'attractivité de ce sous-secteur aux yeux des filles et de leurs parents, ce qui se traduit par un effectif relativement faible (9% en 2021) des filles dans les CFP.

En outre, les apprenants féminins sont toujours confrontés à des défis majeurs pour trouver un emploi (leur taux d'emploi est significativement inférieur à celui des garçons). Cette situation est encore aggravée par la persistance de stéréotypes culturels en défaveur de l'implication des filles dans des métiers techniques.

Les thèmes transversaux "Environnement" et "Numérisation" n'ont pas été pleinement intégrés dans la mise en œuvre du programme et se sont plutôt limités à un certain nombre d'activités ponctuelles.

Réalisation de l'objectif spécifique

L'empowerment et l'intégration socioprofessionnelle sont interdépendants et se renforcent mutuellement. De manière générale, les organisations partenaires de VIA DB se concentrent particulièrement sur l'engagement professionnel (et surtout l'emploi formel) des apprenant.e.s. Ils considèrent tous que l'emploi est une condition nécessaire pour faciliter l'intégration sociale. Également pour les apprenant.e.s et les finissant.e.s, leur intégration sociale est largement déterminée par leur capacité financière à prendre en charge leurs familles en subvenant à leurs besoins (fondamentaux) quotidiens.

La réalisation de l'O.S. est négativement affectée par l'inadéquation entre la formation et le marché d'emploi. Les curricula (étatiques) enseignés dans les CFPs sont trop théoriques, dépassés (inchangés depuis 1972) et déconnectés des exigences actuelles du monde de travail. En outre, il y a également souvent un décalage entre les équipements et matériels présents dans les ateliers des CFP et ceux utilisés dans les entreprises modernes.

Le marché de l'emploi formel n'est pas en mesure d'absorber l'afflux annuel de jeunes sur le marché du travail. Cette situation a été aggravée par la fermeture de nombreuses entreprises à cause de Covid pendant les deux dernières années. Les cours techniques offerts dans les CFP ne répondent pas toujours aux exigences du monde du travail actuel. Les critères stipulant 'travail décent' sont très difficiles à atteindre dans le contexte béninois du travail.

Le BDE n'a pas pleinement exploré les possibilités de promouvoir l'esprit d'entreprise et d'accompagner les jeunes apprenant.e.s vers l'auto-emploi. De plus, il est toujours difficile de motiver les jeunes apprenant.e.s à créer leur propre petite entreprise. Les finissant.e.s préfèrent pour la plupart être employé.e.s formellement car cela leur confère un statut social plus élevé dans leur communauté. En outre, le manque de soutien financier (capital / kit de démarrage), le manque de vision et de confiance parmi les apprenant.e.s constituent également des facteurs importants qui empêchent les jeunes de démarrer leur propre petite entreprise.

Approche intégrée de la formation

L'approche globale de la formation constitue sans aucun doute une valeur ajoutée et donne aux apprenant.e.s un avantage concurrentiel lors de la recherche d'un emploi (par rapport aux apprenant.e.s d'autres établissements d'enseignement technique).

La formation aux compétences de vie (life skills) est une stratégie cruciale pour transformer les apprenant.e.s en travailleurs fiables et 'employables' (ce qui a été confirmé par les employeurs interrogés). Les compétences de vie n'aident pas seulement les apprenant.e.s à trouver un emploi, mais aussi - et surtout - à le conserver (et donc à garantir un emploi durable (= intégration professionnelle)).

Processus et outils de suivi

Le programme VIA DB a mis au point différents outils de suivi formels et bien définis (Narramoni, Resumoni, Finamoni et Bilan de Sante). Ils sont bien connus et utilisés par toutes les organisations partenaires. La collecte des informations et la compilation du rapport de suivi sont coordonnées par le Point Focal dans chaque CFP.

Mais les partenaires semblent appliquer ces outils de manière plutôt "mécanique". L'ensemble du processus de suivi est plutôt devenu une tâche administrative qui sert principalement à alimenter le reporting du programme. À travers les reports (Narramoni et Resumoni), les partenaires collectent un nombre important d'informations pertinentes qui ne sont finalement pas suffisamment exploitées à l'heure actuelle.

Les deux outils de mesure des 2 indicateurs prédéfinis de l'objectif spécifique ne permettent pas toujours aux organisations partenaires de recueillir des informations complètes et précises sur le taux d'accès à l'emploi et d'empowerment des apprenants. Le suivi des finissants par téléphone est une tâche (presque) impossible et très ardue, tandis que le questionnaire sur l'autonomisation a tendance à donner des réponses socialement désirables et n'engage pas les apprenants dans un processus critique de réflexion sur les différents aspects d'empowerment dans leur propre vie. Les deux outils doivent être affinés et/ou améliorés à l'avenir.

Les indicateurs au niveau de l'OS dans les Resumoni montrent toujours un score moyen (des garçons et des filles) mais ce chiffre occulte l'état d'avancement spécifique des filles, qui est souvent très bas et parfois même alarmant.

3.3. EFFICIENCE

Au niveau de l'output (activités et résultats)

Les lignes budgétaires claires, les procédures financières bien définies et la gestion financière interne stricte ont assuré une mise en œuvre très rentable (optimisation des ressources) des activités du programme VIA DB (niveau des résultats). Ces lignes budgétaires et ces procédures financières font l'objet d'une adhésion et d'un suivi très rigoureux au sein des CFP / BDE, ainsi que d'un contrôle financier interne régulier des partenaires opérationnels par ADAFO comme l'organisation coordinatrice du programme.

Les trois types d'organisations partenaires de VIA DB au Benin (ADAFO, BDE, CFP) travaillent de manière complémentaire et cohérente. Elles sont étroitement interdépendantes et se renforcent mutuellement car elles partagent en permanence leurs ressources, leurs connaissances et leurs informations.

Au niveau de l'outcome (objectif spécifique)

Le retour sur l'investissement financier de VIA DB dans le programme : le résultat varie fortement d'un centre à l'autre en termes d'intégration professionnelle (finissant.e.s ayant trouvé un emploi), par exemple 40% des finissant.e.s au CFP à Cotonou et 41% au CPET à Parakou ont trouvé un emploi (Resumoni 2021).

3.4. DURABILITE

Conclusion générale

La durabilité du programme VIA DB au Bénin est considérée comme très probable. La réalisation du programme a un effet durable sur les organisations partenaires (en termes d'amélioration de la capacité de gestion) mais aussi sur la qualité future de l'éducation et sur l'accompagnement des jeunes vulnérables vers l'emploi.

Durabilité financière

Au cours des cinq dernières années, le programme a accordé une attention particulière au développement des AGR et Écoles-Entreprises. Mais elles n'ont pas vraiment réussi à créer des bénéfiques suffisants pour appuyer d'autres activités (éducatives). Le degré d'autonomie financière atteint sur le terrain est plutôt faible au niveau de tous les partenaires, sauf le CPET à Parakou.

En outre, il est apparu difficile de développer des Écoles-Entreprises en tant qu'instrument pédagogique pour rendre les formations plus pratiques. Les centres ont du mal à maîtriser un équilibre judicieux entre 'instruction' et 'production'. Il leur est également difficile de faire la distinction entre la gestion des Écoles-Entreprises et de celle des activités de l'école technique. De plus, le programme scolaire est tellement chargé que les apprenant.e.s n'ont pas trouvé le temps de s'impliquer dans les Écoles - Entreprises.

Heureusement, le nombre d'apprenant.e.s augmente chaque année et leurs frais de scolarité permettront aux CFP de Cotonou (716 apprenant.e.s) et Parakou (plus que 728 apprenant.e.s) d'atteindre un niveau élevé d'autonomie financière (même après un retrait éventuel de VIA Don Bosco). Par contre, le Centre Garelli se focalise sur des jeunes extrêmement vulnérables (enfants de rue) qui ne sont pas capables de payer des frais de scolarité. En outre, le centre doit également prendre en charge tous ses apprenant.e.s qui résident dans son internat. Sa durabilité financière reste un grand défi à l'avenir. Actuellement, le centre est en train de diversifier ses sources financières par le démarrage des AGR (ferme et location de scierie).

Durabilité institutionnelle

Don Bosco est un institut bien établi qui dispose de structures de gouvernance et de mécanismes de gestion solides dans le monde entier. L'intervention de VIA DB (et son budget) ne constitue qu'une seule composante du programme global d'ADAFO. Pourtant, son implication a réellement constitué une valeur ajoutée en renforçant davantage les capacités de gestion du personnel des partenaires et en améliorant la qualité de l'enseignement dans les 3 CFP. Vu les capacités internes au niveau financier et humain, Don Bosco (à travers ADAFO) sera certainement en mesure de poursuivre le travail déjà initié par le programme VIA DB. Au niveau du programme VIA DB une équipe clé a été installée dans chaque CFP afin d'assurer la continuation de la coordination du programme.

Tous les CFP sont gérés par des leaders compétents avec une vision claire pour le futur de leurs centres, bien élaborés dans un plan stratégique sur 5 ans (CPET à Parakou et Centre Garelli à Porto Novo). Néanmoins, les plans ne sont pas encore réalisés par manque de moyens financiers.

4. Leçons tirées

L'approche multidimensionnelle est la clé du succès

L'intégration socioprofessionnelle et l'empowerment sont des concepts très complexes. Pour être réalisées, elles nécessitent une approche multidimensionnelle en termes de partenariat, d'approche de la formation et de services offerts au groupe cible. Le programme a réussi dans une large mesure à améliorer l'intégration socioprofessionnelle et l'empowerment de ses apprenant.e.s grâce à son approche multipartite (partenaires de VIA DB, entreprises et gouvernement), son approche intégrée de la formation (compétences techniques, sociales et entrepreneuriales), son approche holistique du développement humain (physique, moral, social, religieux, culturel) et ses services complémentaires (formation complétée d'un accompagnement vers l'emploi). Tous ces aspects sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Ils apportent une valeur ajoutée considérable au programme. Ils en font une approche unique dans le domaine de l'éducation technique au Bénin et constituent un avantage concurrentiel pour ses apprenant.e.s à la recherche de l'emploi (par rapport aux ceux issus des institutions traditionnelles de formation technique).

La cohérence / complémentarité du programme est la clé du succès

Le programme VIA Don Bosco n'est pas un programme parallèle, mais plutôt une composante faisant partie d'un programme déjà existant et fonctionnel d'ADAFO (Don Bosco) au Bénin. Il est entièrement intégré dans la planification globale de Don Bosco et parfaitement cohérent avec sa vision /mission.

Grâce à ce cadre opérationnel clairement défini et préétabli d'ADAFO, la Théorie de Changement du programme VIA Don Bosco est correcte/ réaliste et elle est restée largement pertinente tout au long de la période de la mise en œuvre du programme. Par conséquent, le programme VIA Don Bosco a réellement apporté une valeur ajoutée aux opérations des partenaires de VIA DB.

En résumé, les effets du programme sont susceptibles de durer car ils sont intégrés dans un programme existant et soutenus par une organisation partenaire (financièrement et institutionnellement) stable.

L'accent sur les facteurs externes est la clé du succès

Le niveau de réalisation de l'intégration socioprofessionnelle et de l'empowerment est déterminé dans une large mesure par des facteurs externes (par exemple COVID, croissance démographique, contexte familial vulnérable, perception culturelle de l'éducation technique) qui échappent largement à la sphère de contrôle du programme. D'une part, la mise en réseau et la coopération avec des organisations externes sont essentielles pour aider les apprenant.e.s à faire face à ces facteurs externes et, d'autre part, le renforcement des compétences de vie (life skills) des apprenants est également crucial pour leur permettre de relever efficacement les défis de leur vie sociale.

Une compréhension commune de l'objectif spécifique par toutes les partenaires est la clé du succès

L'intégration socioprofessionnelle et l'empowerment sont les composantes du programme VIA DB et constituent son objectif spécifique. Pourtant, ces concepts semblent être plus couramment utilisés par le personnel de VIA Don Bosco (dans le cadre du programme DGD) que par les partenaires opérationnels au Bénin. Comme ces concepts constituent le "cœur" du programme, il est de la plus haute importance qu'ils soient pleinement discutés et compris par toutes les parties prenantes lors de la phase de conception du programme. La définition et la relation mutuelle entre ces concepts clés doivent être clairement formulées et comprises avant le début du programme.

Il est crucial que ces concepts clés soient "contextualisés" afin de les rendre pertinents et applicables dans les différentes zones d'intervention. Dans le programme VIA DB 2017 -2021 au Bénin, il existe une assez bonne compréhension commune de ses concepts clés, mais elle aurait pu être plus formalisée pour augmenter l'efficacité du programme.

La contextualisation des concepts clés est un facteur déterminant pour le succès du programme

Comme mentionné ci-dessus, le programme VIA DB est largement intégré dans le programme global d'ADAFO. Cependant, VIA Don Bosco lui-même a également introduit quelques éléments " propres " (par exemple, le concept de " travail décent " et l'outil de mesure de l'empowerment). Ces aspects n'ont pas été discutés avec les organisations partenaires lors de la phase de conception du programme. Par conséquent, ils ne sont pas toujours entièrement adaptés au contexte béninois et ne sont donc pas exploités efficacement lors de la mise en œuvre du programme. Une consultation plus approfondie avec les organisations partenaires est nécessaire pour les affiner et les "contextualiser" afin de garantir leur pertinence et leur application par les organisations partenaires.

5. Recommandations

Les évaluateurs ont formulé ci-dessous un certain nombre (15) de recommandations (1 tableau par recommandation). Ils décrivent d'abord la recommandation elle-même, suivie d'informations plus détaillées expliquant la composante du programme à laquelle la recommandation se rapporte, l'acteur chargé de sa mise en œuvre et enfin (par un code couleur) son importance et sa faisabilité. Les informations ci-dessous indiquent comment "lire" les différentes couleurs sous ces 2 rubriques.

Importance :

ELEVE	MOYEN	FAIBLE
Doit faire / avoir	Conseillé de faire / avoir	Agréable de faire / avoir

Faisabilité :

ELEVE	MOYEN	FAIBLE
Facile à mettre en œuvre, ne demande pas beaucoup d'efforts et/ou de ressources, relève largement de la sphère de contrôle de l'acteur responsable	Reste largement dans la sphère de contrôle de l'acteur responsable mais nécessite des efforts et/ou des ressources considérables	Pas facile à réaliser, exige des efforts considérables, des connaissances, des capacités et/ou des ressources de la part de l'acteur responsable et des facteurs externes (hors de la sphère de contrôle de l'acteur responsable) jouent un rôle important

Recommandation 1

Amener ADAFO à jouer un rôle plus stratégique dans la mise en œuvre du programme VIA Don Bosco.			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacité	BPD	Elevé	Moyen
ADAFO pourrait accompagner les partenaires à faire face - avec une approche innovante et proactive - à leurs défis stratégiques dans les années à venir, notamment la durabilité financière, la promotion de l'entrepreneuriat, la gestion & diversification des AGR, la mise en relation du BDE / CFP avec des partenaires potentiels (tant au niveau technique et que financier), le soutien dans la mise en œuvre du plan stratégique des CFP.			

Recommandation 2

Valoriser le Bureau d'Emploi (BDE) comme un acteur clé dans l'atteinte de l'Objectif Spécifique du programme			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacité : Intégration socioprofessionnelle	BPD / BDE / CFP/ VIA DB	Elevé	Moyen
<p>Le BDE est plus qu'un bureau d'emploi au sens strict. Il accomplit une variété de tâches (organisations & suivi des stages, visites pédagogiques aux entreprises, life skills, enquêtes de monitoring de l'empowerment et du travail décent, promotion de l'entrepreneuriat, accompagnement des apprenant.e.s). Dans le passé, le BDE s'est focalisé principalement sur orientation et insertion professionnelles. Dans ce cadre, il sera nécessaire de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réviser les rôles, responsabilités et la structure du BDE ● Consolider / augmenter l'effectif de l'équipe actuelle du BDE afin d'assurer un accompagnement de qualité et pertinence aux apprenant.e.s ● Engager une équipe multidisciplinaire et complémentaire dans le travail du BDE / Impliquer plusieurs personnes au sein du CFP avec des compétences requises en fonction des différentes tâches à réaliser. Dans ce cadre il est important d'impliquer <ul style="list-style-type: none"> ○ un psycho-pédagogue qui s'occupe du support psycho-social des apprenant.e.s ○ les instructeurs des filières techniques dans le suivi des apprenant.e.s en stage ● Choisir un autre nom pour ce bureau qui décrit mieux ses tâches essentielles (qui sont plus larges que l'accompagnement des apprenant.e.s vers l'emploi) ● Associer à la réflexion, des personnes ressources externes avec une expertise entrepreneuriale pratique, notamment des chefs d'entreprise dans les filières enseignées 			

Recommandation 3

Intégrer l'éducation sur 'Life Skills' de manière plus structurée dans l'enseignement technique des CFP			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacité : Intégration socioprofessionnelle	Bureau d'Emploi	Moyen	Elevé
<p>L'éducation en 'Life Skills' (= compétences de vie) est unique dans son approche éducative et constitue une plus-value de l'éducation technique de Don Bosco. C'est un instrument efficace pour trouver et garder un emploi pour les apprenant.e.s. C'est la raison pour laquelle les CFP devraient davantage :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Intégrer l'éducation sur 'Life Skills' dans l'emploi du temps pour toutes les classes des CFP ● Formaliser l'éducation sur 'Life Skills' en utilisant le matériel didactique "Programme de formation aux compétences psychosociales" qui a été élaboré par Don Bosco Tech Africa. Le personnel du BDE des CFP a été formé pour donner ce cours aux apprenant.e.s dans le cadre de la formation aux compétences de vie. 			

Recommandation 4

Consolider l'accompagnement et soutien psycho-social des apprenants			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacité : Accompagnement psycho-social	CFP / ADAFO	Moyen	Elevé
<p>Compte tenu du contexte socio-économique vulnérable des apprenant.e.s des CFP, il est de la plus haute importance que le personnel des CFP, et en particulier les instructeurs/institutrices qui sont en contact quotidien avec les apprenant.e.s, établissent une relation de confiance avec eux/elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les CFP devraient donc investir davantage dans le renforcement des compétences des instructeurs/institutrices en matière de 'counselling' et de soutien psychosocial des apprenant.e.s. • Il serait également souhaitable de former les instructeurs/institutrices sur la manière d'accueillir des apprenant.e.s ayant des besoins spéciaux (par exemple, sourds, aveugles, personnes handicapées) afin de garantir une éducation inclusive dans les CFP. 			

Recommandation 5

Renforcer le réseautage des écoles techniques privées pour faire du plaidoyer auprès du gouvernement et des entreprises locales			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Pertinence	Bureau d'Emploi	Elevé	Moyen
<p>Les CFP salésiens et 3 autres structures d'éducation technique ont récemment fondé une plateforme de plaidoyer qui s'appelle 'Réseau de Structures Privées de Formation et Insertion Professionnelles' (RESFIP). Il est important de renforcer les capacités de cette plateforme pour qu'ils puissent efficacement réaliser leurs activités de plaidoyer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auprès du gouvernement pour une révision / actualisation des curricula de formation professionnelle en faveur d'une prépondérance de la pratique. Les CFP sont prêts à mettre plus de focus sur la pratique et les matières techniques, mais ils sont obligés de suivre le programme en vigueur (surtout les matières théoriques) au risque de voir leurs apprenant.e.s échouer aux examens nationaux • Auprès des entreprises pour les sensibiliser autour du travail décent 			

Recommandation 6

Maintenir / renforcer la collaboration avec les entreprises afin d'améliorer la qualité et la pertinence de l'éducation technique dans les CFP			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacité : Intégration socioprofessionnelle	Bureau d'Emploi	Elevé	Moyen
<p>Le Bureau d'Emploi devrait maintenir la consultation / la coopération avec le marché du travail afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • continuer à adapter les formations techniques actuellement enseignées dans les CFP pour qu'elles répondent aux exigences du marché du travail • offrir aux apprenant.e.s plus d'opportunités de pratique (pour combler le manque de pratique dans les cours techniques enseignés dans les CFP) • pouvoir introduire des formations dans de nouveaux métiers techniques qui sont en demande sur le marché du travail et / ou qui ont le potentiel de créer de nouvelles opportunités d'emploi pour les apprenant.e.s 			

Recommandation 7

Consolider et diversifier le renforcement des capacités techniques des instructeurs/trices afin d'améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement pratique dans les CFP.			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacité : Qualité et pertinence de l'éducation	BPD / CFP	Elevé	Elevé
<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une évaluation des besoins en matière de formation (technique) spécifique aux filières techniques des formateurs/trices. • Renforcer les compétences des instructeurs en matière <u>de formation technique</u> (sur la base de l'évaluation des besoins) afin qu'ils soient en mesure de rendre leur formation plus pratique et plus conforme aux exigences du marché du travail actuel. • Faciliter des stages de professionnalisation pour les enseignant.e.s dans les entreprises, de manière structurée et régulière afin de rendre les capacités techniques plus pratiques et plus pertinentes / adaptées aux réalités actuelles du monde de travail 			

Recommandation 8

Promouvoir et soutenir davantage l'esprit d'entreprise (auto-emploi) dans les CFP			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacité : Intégration socioprofessionnelle	ADAFO / BDE / CFP	Elevé	Moyen
<p>Les entreprises ne sont plus en mesure d'offrir des possibilités d'emploi formel adéquates au nombre croissant de jeunes chômeurs qui entrent sur le marché du travail chaque année. Donc, le BDE devrait davantage promouvoir l'entrepreneuriat (auto-emploi) dans les CFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les capacités du personnel du BDE afin qu'il puisse rendre les services de qualité et pertinent aux apprenant.e.s pour promouvoir l'esprit d'entreprise. • Organiser des stages dans des Petites & Moyennes Entreprises (plutôt que dans les grandes entreprises formelles) pour les apprenant.e.s qui ont opté pour démarrer une petite entreprise • Promouvoir / soutenir des "micro-projets" permettant aux apprenant.e.s de s'impliquer dans des activités économiques à petite échelle pendant leur formation au CFP. Ces micro-projets peuvent être initiés ou portés par les Écoles-Entreprises au sein des CFP. • Développer des stratégies pour aider les apprenant.e.s à accumuler des ressources financières (pendant leur formation au CFP) qui les aideront à démarrer leur propre petite entreprise. Il est fortement conseillé de répondre à ce problème de manière alternative et innovante. Dans ce cadre, le BDE et ADAFO devraient se mettre activement en réseau avec d'autres projets de développement pour s'inspirer de leurs "meilleures pratiques" et de leurs "leçons apprises" dans ce domaine. Coopérer avec des services spécialisés afin de permettre aux finissant.e.s d'avoir accès aux moyens de production (soutien technique et financier) pour les assister à démarrer une petite entreprise. • Renforcer l'accès au marché des produits et services offerts par les jeunes (promotion) 			

Recommandation 9

Renforcer et diversifier les services d'accompagnement et de suivi pour les finissants après la formation technique afin d'améliorer leur niveau d'emploi durable			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacité : Intégration socioprofessionnelle	Bureau d'Emploi	Moyen	Moyen
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le suivi des apprenant.e.s (qui ont trouvé un emploi après la formation) pour les encourager et les aider à conserver leur emploi (même s'ils/elles travaillent dans des conditions difficiles) et à le considérer comme un tremplin important vers une vie meilleure à long terme. • Continuer à assister / accompagner les finissant.e.s qui ne trouvent pas d'emploi 12 mois après la fin de leur formation au CFP. 			

Recommandation 10

Consolider et diversifier les AGR et Écoles - Entreprises et leur niveau de rentabilité			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Durabilité financière	CFP / BPD	Moyen	Moyen
<p>Le degré d'autonomie financière des partenaires est actuellement plutôt faible. Mais, si les CFP veulent encourager l'esprit d'entreprise chez leurs étudiant.e.s, il est bien sûr aussi important qu'ils soient impliqués eux-mêmes dans des AGR pour accroître leur durabilité financière. Afin d'augmenter leur rentabilité, les CFP devraient.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une étude d'identification d'activités économiques "prometteuses" dans la région en vue de voir les possibilités de création de nouvelles AGR ou d'adapter celles existantes. • Les CFP doivent se pencher sur la meilleure forme de gestion des AGR. Cette réflexion porte principalement sur la question suivante : Est-ce que les CFP doivent séparer la gestion des AGR de la gestion des activités éducatives de l'école technique? Autrement dit, est-ce que les CFP doivent engager un directeur pour l'école technique et un manager pour les AGR? Ou alternativement soustraire l'AGR avec un tiers (une gestion déléguée) comme le Centre Garelli l'a fait ? • Repenser l'idée d'École-Entreprise. Elle est louable, l'objectif étant de servir d'opportunité d'apprentissage pour les élèves tout en générant des revenus. Il y a probablement lieu de séparer les deux fonctions. En d'autres termes, il faudra d'abord identifier le mode de gestion qui permet le fonctionnement de l'école entreprise comme une véritable entreprise et qui sécurise les recettes, puis chercher comment lui greffer la fonction de formation des apprenant.e.s (adaptation des emplois de temps, utilisation d'une partie des congés et/ou des vacances, les week-ends,...) 			

Recommandation 11

Développer une compréhension commune des concepts clés du programme			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacite	BPD / BDE / CFP / VIA DB	Elevé	Elevé
<p>Les concepts clés du programme sont parfois complexes et susceptibles d'être interprétés de manière différente selon le contexte réel du partenaire. Ainsi, il est conseillé que les différents partenaires (y inclus VIA DB) s'engagent dans une réflexion commune sur les composantes clés du programme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une compréhension commune donne une bonne direction sur le terrain et elle évite des confusions entre les partenaires opérationnels et VIA DB dans l'exécution du programme • La compréhension doit être contextualisée et adaptée aux réalités du terrain des partenaires • Les composantes clés du programme à clarifier collectivement : empowerment, intégration sociale, intégration professionnelle, travail décent et approche de développement intégral. 			

Recommandation 12

Réviser et améliorer l'efficacité du système de suivi actuel et (l'application de) ses outils de mesure.			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacité : Suivi & Evaluation	BPD / BDE / CFP / VIA DB	Elevé	Elevé
<p>Le programme collecte un nombre important d'informations pertinentes qui ne sont pas toujours suffisamment exploitées à l'heure actuelle. Le système de suivi pourrait être amélioré comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Affiner et contextualiser les outils actuels de suivi de l'intégration professionnelle et de l'empowerment afin de les rendre des 'instruments de travail' qui guident les partenaires dans l'exécution quotidienne du programme. ● Pour mesurer plus efficacement le niveau d'accès à l'emploi des jeunes (= indicateur de l'O.S.), le BDE pourrait utiliser un système d'information centralisé et digital (par exemple Facebook). ● De même, l'outil sur l'empowerment devrait être révisé en profondeur pour le rendre plus pertinent et applicable au contexte réel des apprenant.e.s. La révision de cet outil doit absolument se faire en étroite consultation avec les principales parties prenantes du programme. Le présent rapport d'évaluation contient un bon nombre de suggestions pertinentes sur la manière d'améliorer cet outil (2.2.2. ci-dessus). ● Renforcer les capacités d'analyse des partenaires pour que le reporting soit utile dans leur propre réflexion et que les informations soient valorisées par les partenaires eux-mêmes ● Donner aux partenaires les moyens de mener de manière indépendante et efficace les activités de suivi dans leurs centres respectifs, le BPD pourrait de ce fait se focaliser plus sur la validation, la complétion, la consolidation des informations reçues et sur l'assistance au CFP pour répondre aux "leçons apprises" tirées du rapport de suivi. 			

Recommandation 13

Rendre l'enseignement les matières fondamentales, non-techniques (Anglais, Français, mathématiques, histoire ...) plus complémentaires et cohérents avec les filières techniques enseignées dans les CFP			
Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacite	CFP	Moyen	Moyen
<p>Veiller à ce que le contenu et l'approche des matières générales /non-techniques apportent une valeur ajoutée à l'enseignement technique des apprenant.e.s</p>			

Recommandation 14

S'engager dans un processus d'auto-réflexion critique pour déterminer les domaines d'intérêt stratégique du programme de Don Bosco au Bénin à l'avenir.

Lié au critère d'évaluation	Acteur en charge	Importance	Faisabilité
Efficacité : Intégration socioprofessionnelle	BPD / BDE / CFP / VIA DB	Elevé	Elevé

Le programme DB au Bénin est confronté, pour l'avenir, à un certain nombre de défis stratégiques qui doivent faire l'objet d'une réflexion collective. DB devra se pencher sur la question s'il veut se concentrer sur l'output (quantité) ou plutôt sur l'outcome (qualité) du programme et ensuite déterminer plus précisément où se situe le succès du programme. Les réflexions doivent porter sur les questions suivantes :

- Est-ce que les CFP doivent augmenter le nombre des filières techniques offertes / le nombre des apprenant.e.s (quantité) ou plutôt se focaliser sur l'amélioration de la qualité des services rendus à un nombre restreint d'apprenant.e.s (qualité)?
- Comment est-ce que les CFP peuvent consolider et améliorer leurs services rendus pour que les apprenant.e.s soient davantage 'empowered' et mieux intégrés.e.s socioprofessionnellement?
- A quel niveau se situe le succès d'un CFP?
 - Au niveau du nombre des apprenant.e.s inscrit.e.s et formé.e.s?
 - Au niveau du nombre de cours techniques enseignés dans les CFP?
 - Au niveau du nombre d'apprenant.e.s qui ont réussi leur examen d'Etat?
 - Au niveau du nombre d'apprenant.e.s qui poursuivent leurs études?
 - Au niveau du nombre d'apprenant.e.s qui ont trouvé du travail après leur formation?

Si l'on opte pour la qualité, le BDE pourrait réaliser une étude de marché sur la définition des métiers les plus " prometteurs " (dans le passé et dans le futur) en lien avec le marché de l'emploi dans chaque zone d'intervention afin d'aider les CFP à décider des métiers techniques à abandonner et de ceux à conserver dans leurs centres. Cette étude pourrait être basée sur leurs propres informations sur le taux de placement de leurs apprenant.e.s au cours des cinq dernières années.

En outre, VIA DB et ses organisations partenaires pourraient également réfléchir aux domaines stratégiques à privilégier à l'avenir (afin d'atteindre plus efficacement l'objectif spécifique du programme (= empowerment et intégration socioprofessionnelle) :

- l'emploi formel ou l'auto-emploi (entrepreneuriat)
- l'insertion professionnelle (obtenir l'emploi) ou l'intégration professionnelle (garder l'emploi)
- syllabus de l'État ou cours technique cohérent avec les exigences du marché du travail
- formation (technique) dans les CFP ou soutien intensif après la formation (accompagnement)
- quelles filières techniques à soutenir dans les CFP par VIA DB: uniquement un nombre limité de filières prometteuses?
- quel type de partenaires à soutenir par VIA DB : uniquement des CFP avec la finalité de promouvoir l'intégration socioprofessionnelle?

ANNEXES

Annexe 1 : Cadre d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions de sous-évaluation	Niveau	Critères de jugement
Pertinence : dans quelle mesure le programme ICOPI de VIA DB est-il pertinent ? Les activités et les interventions ont-elles contribué à répondre aux besoins et aux			
1.1 Besoins des jeunes ciblés	<ul style="list-style-type: none"> Le programme a-t-il répondu systématiquement aux besoins des jeunes ciblés ? Comment ? Comment les modèles développés sur l'autonomisation/l'intégration socioprofessionnelle répondent-ils aux besoins des jeunes ciblés ? 	Niveau pays Niveau prog.	<ul style="list-style-type: none"> ToC- Théorie de Changement Comment l'autonomisation est-elle définie dans le programme ? Comment l'intégration socioprofessionnelle est-elle définie dans le programme ? Que signifie le travail "décent" dans le programme ?
1.2 Cohérence avec d'autres interventions/programmes/stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Comment le programme VIA DB s'intègre-t-il dans le fonctionnement plus large des organisations partenaires de VIA DB ? VIA DB (via l'CFP) fonctionne-t-il de manière cohérente avec la stratégie plus large de l'EFTP ? Y a-t-il un lien clair avec la stratégie des communautés provinciales et salésiennes (ou de PROCEFFA dans le cas du Cameroun) ? Y a-t-il un lien avec la pastorale salésienne ? 	Pays sélectionnés Niveau de programme	<ul style="list-style-type: none"> Référence à la manière dont VIA DB s'intègre dans le fonctionnement plus large de l'org. partenaire du pays. Attention accordée aux autres interventions/stratégies et à la stratégie plus large de l'EFTP dans les pays.
1.3 Complémentarité - Valeur ajoutée des interventions par rapport à autre programmes/org.	<ul style="list-style-type: none"> Les modèles et interventions développés en matière d'autonomisation/insertion socioprofessionnelle sont-ils complémentaires à d'autres programmes/institutions/organisations (inter)nationaux destinés aux mêmes jeunes dans les pays ciblés ? 	Pays sélectionnés	<ul style="list-style-type: none"> Valeur ajoutée de l'approche de VIA DB rapport à celle des autres.
1.4. Prise en compte du genre	<ul style="list-style-type: none"> Comment le genre a-t-il été pris en compte dans la conception du programme au niveau de l'intervention ? 	Prog. au niveau du pays	<ul style="list-style-type: none"> Comment le genre a-t-il été pris en compte dans la conception du programme au niveau de l'intervention ?

<p>1.5. Inclusion de l'environnement et de la numérisation (et d'autres thèmes transversaux dans les pays africains, à l'exception des pays suivants Cameroun)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment l'environnement et la numérisation ont-ils été pris en compte dans la conception du programme au niveau de l'intervention ? 	<p>Niveau pays veau prog.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attention accordée aux thèmes transversaux dans la conception du programme
<p>2. Efficacité : dans quelle mesure les résultats et les effets escomptés sont-ils atteints par le programme ICOPI ?</p>			
<p>2.1. Résultats obtenus - Rôles et contributions des différents acteurs Collecte de données</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats - tels que prévus - ont-ils été atteints ? • La contribution des principaux acteurs du programme à chacun de ces résultats a-t-elle été efficace et comment (décrire le rôle de VIA DB vis-à-vis de l'CFP, le rôle de l'CFP vis-à-vis du CFP et du BDE, le rôle du CFP et du BDE dans leur propre processus de renforcement et l'efficacité de chaque rôle) ? • Comment les progrès vers la réalisation de ces résultats et la contribution des différents acteurs (VIA DB, PBD, autres acteurs) ont-ils été suivis pendant l'exécution du programme ? (sources de preuves utilisées) • Quels ont été les résultats de l'inclusion de la génération/environnement/numérisation dans le soutien de l'CFP et dans le renforcement du CFP/BDE ? • Qu'est-ce qui a bien fonctionné pour atteindre les résultats, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné (et pourquoi (pas)) ? • Quel est le lien entre les résultats obtenus et la réalisation de l'objectif spécifique : la 	<p>Tous les pays veau global</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution de VIA DB, des partenaires (in)directs et d'autres acteurs externes tels que les entreprises, les instituts gouvernementaux (par exemple, les ministères, les instituts de formation, etc.) aux changements à différents niveaux du cahier des charges

	<p>manière dont les résultats ont été atteints est-elle claire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le renforcement des CFP/BDE dans des domaines spécifiques était censé contribuer à mieux ancrer l'autonomisation et l'intégration socioprofessionnelle dans l'ADN de l'EFTP ? Expliquez : • Une complémentarité et une synergie peuvent-elles être détectées entre le BPD et d'autres acteurs externes qui ont contribué aux résultats obtenus ? <ul style="list-style-type: none"> • Facteurs d'influence 		
<p>2.2. Réalisations au niveau des effets (outcome) (changements liés à l'autonomisation).</p>	<p>Effet obtenu - autonomisation</p> <p>Que signifie l'autonomisation en pratique pour le CFP/BDE et pour les jeunes ciblés ? Quand un jeune ciblé est-il responsabilisé ? Que voyons-nous alors concrètement ? Quelles étapes/changements sont nécessaires pour réussir l'autonomisation avec les jeunes ciblés ?</p> <p>Avons-nous la preuve que les jeunes ont été effectivement (socialement) responsabilisés ?</p> <p>Comment chacun des résultats obtenus dans le cadre du programme a-t-il aidé le CFP/BDE à contribuer à l'autonomisation des jeunes ciblés ? - cochez cette case pour chaque résultat. Cette influence peut se situer au niveau du comportement (C), des opportunités (O), de la motivation (M) ou autre.</p> <p>Qu'est-ce qui a bien fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné (et pourquoi (pas)) ?</p> <p>Rôle et contribution des acteurs impliqués</p> <p>Qui sont les acteurs clés, les plus transformateurs, qui favorisent l'autonomisation ? Considérez en particulier les rôles des CFP et des BDE, mais aussi ceux des acteurs externes (par exemple, le secteur privé, les ministères,</p>	<p>Tous les pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chevauchement des résultats prévus et réels • Indicateurs liés à l'emploi • Progrès documentés par rapport à la ligne de base • Explication plausible de la variance • Information adaptée au genre

	<p>les alliances stratégiques, les partenaires de synergie, ...) et ceux qui ne sont pas impliqués. Quelle a été la contribution spécifique des enseignants, du soutien psychosocial, des services des BDE à l'autonomisation des jeunes ciblés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le rôle du BPD dans l'amélioration du recrutement des jeunes par les CFP/BDE soutenus ? • Quel a été le rôle de l'équipe de VIA DB Bxl dans l'autonomisation des jeunes ? • Quels autres acteurs ont contribué à ce processus et comment ? • Existe-t-il une complémentarité et/ou une synergie entre CFP, CFP et d'autres acteurs externes qui ont contribué aux résultats de l'autonomisation ? <p>Attention au genre/à la numérisation/à l'environnement Comment l'attention portée à ces thèmes transversaux a-t-elle facilité l'autonomisation des jeunes ? Qu'est-ce qui a marché, qu'est-ce qui n'a pas marché ?</p> <p>M&E Comment la contribution des acteurs impliqués et les progrès vers la réalisation de ce résultat ont-ils été suivis pendant l'exécution du programme ? (sources de preuves utilisées)</p> <p>Facteurs d'influence ?</p>		
<p>2.3. Réalisations au niveau extérieur (changements liés à l'intégration</p>	<p>Résultat obtenu - intégration socioprofessionnelle Que signifie l'intégration socioprofessionnelle des jeunes dans la pratique (pour les CFP/BDE/jeunes) ? Quand un jeune ciblé est-il intégré socialement et professionnellement ?</p>	<p>Tous les pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les progrès sont documentés dans les rapports annuels et l'évaluation intermédiaire • Indicateurs de résultats • Étude des cas de résultats (pays sélectionnés) • Des signes de progrès basés sur des cas dans tous les pays

<p>sociale et professionnelle des jeunes dans la société)</p>	<p>Que signifie le travail décent pour les CFP/BDE ? Avons-nous la preuve que les jeunes participant au programme sont effectivement intégrés socialement et professionnellement ? (groupes de discussion/interviews jeunes/données de suivi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les étapes/changements les plus critiques qui sont nécessaires pour une intégration socioprofessionnelle réussie ? Qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui l'est moins ? 		
<p>Rôle et contribution des acteurs impliqués</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment chacun des résultats obtenus a-t-il aidé les CFP/BDE (les enseignants, les services de soutien psychosocial) à contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ciblés ? - cochez chaque résultat • Ainsi, quelle a été la contribution spécifique des enseignants, du soutien psychosocial, des services de BDE à l'intégration socioprofessionnelle des jeunes ciblés ? • Quel a été le rôle du BPD dans l'amélioration de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ? • Quel a été le rôle de l'équipe de VIA DB Bxl pour parvenir à une meilleure intégration socioprofessionnelle des jeunes ? • Qu'est-ce qui a bien fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné (et pourquoi (pas)) ? • Quels autres acteurs ont contribué à ce processus et comment ? • Peut-on déceler une complémentarité et une synergie entre CFP, CFP et d'autres acteurs externes qui ont contribué aux résultats de l'autonomisation ? 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les acteurs clés, les plus transformateurs, qui favorisent l'intégration socioprofessionnelle ? Considérez en particulier le rôle des BDE, mais aussi des acteurs extérieurs (par exemple, le secteur privé, les ministères, les alliances stratégiques, les partenaires de synergie, ...) et ceux qui ne sont pas impliqués. <p>Attention portée au genre, à la numérisation, à l'environnement</p>		
<p>2.4. Cohérence entre les différents niveaux du cahier des charges (conformément au point 2.2-3.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les liens de causalité présumés de la TdC peuvent-ils être validés : pouvons-nous dire que les activités spécifiques du programme ont contribué à l'obtention des résultats et que les résultats obtenus ont contribué à la réalisation de l'effet (objectif spécifique) ? • Quels liens peut-on établir entre ce concept multidimensionnel d'autonomisation et l'intégration socioprofessionnelle dans le cadre du PRG VIA DB ? <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il/ou y a-t-il une/des corrélation(s) à faire entre la formation intégrale, l'autonomisation et l'intégration sociale et professionnelle ? • Modifieriez-vous quelque chose dans la théorie du changement (les étapes du changement, les hypothèses, les changements attendus au niveau des CFP/BDE, les jeunes) ? Lesquels et pourquoi, ou si non, pourquoi pas ? • Quels sont les liens et les apprentissages à faire avec les actions du programme ECMS (notamment pour les PRG en Tanzanie, au Bénin et à Madagascar) sur l'autonomisation et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ? 	<p>Pays sélectionnés Niveau global</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Signes de preuve basés sur des cas pour les liens de causalité entre les étapes de la voie du changement dans les TdC. • Témoignages de la littérature et des experts • Preuve de l'échange, de l'apprentissage en commun et de leurs effets grâce aux liens et à l'apprentissage interprogrammes (ECMS- ICOPI)

2.5. Résultats non intentionnels (positifs, négatifs)	<ul style="list-style-type: none"> • Les interventions ont-elles eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) ? • Des changements supplémentaires, imprévus, ont-ils été obtenus (positifs ou négatifs) grâce au programme ? 	Pays sélectionnés	<ul style="list-style-type: none"> • Signes de progrès (tendus et involontaires) dans les pays concernés par les études de cas
2.6. Facteurs liés à l'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Quels facteurs expliquent le degré d'efficacité au niveau des différents résultats ? • Quels sont les facteurs qui expliquent le succès de la contribution/influence des résultats à l'autonomisation et à l'intégration socioprofessionnelle ? • Quels facteurs ont limité les progrès réalisés par le programme jusqu'à présent ? 	Tous les pays	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs contributifs et inhibiteurs • Facteurs clés de succès
2.7 Questions sur l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les éléments d'apprentissage que l'on peut tirer du cahier des charges ? • Quelles tendances/changements dans les résultats peuvent être identifiés (par pays, congrégations, centres de formation, groupes d'étudiants) pour la période 2017-2021 ? • Des comparaisons entre pays sont-elles possibles pour l'apprentissage entre les pays PRG ? 	Tous les pays	<ul style="list-style-type: none"> • Les leçons apprises • Bonnes pratiques • Les défis de l'avenir
3.1. Efficience de la coopération	<ul style="list-style-type: none"> • Comment décririez-vous la coopération avec VIA DB en Belgique ? • Le fonctionnement/la coopération entre l'économat/inspection des salésiens/FMA et BPD ? + et - ? • Coopération entre BPD et CFP ? + et - ? • la coopération entre les BDE centraux et décentralisés ? + et - ? 		<ul style="list-style-type: none"> •

	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération entre CFP ? + et - ? • Communication interne (niveau CFP) 		
3.2. Rapport qualité-prix et efficacité des coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme a-t-il fourni des résultats (valeur) raisonnables compte tenu des ressources utilisées ? <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources ont-elles été utilisées consciemment et proportionnellement aux résultats escomptés ? 	Niveau global	<ul style="list-style-type: none"> • Tendances des coûts liés à des interventions/extrants spécifiques. • Taux d'épuisement du budget (global), comparé à ce qui a été dépensé conformément au plan. • Évolution du ratio coûts directs / coûts indirects • Signes de budgétisation adaptative et un comportement soucieux des coûts
3.3. Efficience de la gestion des clés arrangements	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation des ressources a-t-elle été gérée et comptabilisée de manière transparente et précise à la lumière des résultats (produits) obtenus ? What improvements to be made particularly in terms of methodological approach? • Comment améliorer le calcul de base des indicateurs OS en termes d'insertion socioprofessionnelle des jeunes pour le prochain PRG 2022-2026 (en accord avec le suivi M&E de VIA DB). • Les outils de S&E sont-ils efficaces et efficaces pour mesurer les indicateurs de l'OS ? Quelles sont les leçons apprises ? Quelles sont les améliorations à apporter, en particulier notamment en termes d'approche méthodologique 	Niveau global	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de conception, de processus, de planification, de suivi et de rapport de S&E
3.4 Facteurs liés à l'efficience	Sur la base de ce qui précède : quels facteurs ont favorisé ou entravé l'efficacité des interventions ?	Niveau global	

4.1. Conditions spécifiques au	Dans quelle mesure les réalisations du PRG sont-elles susceptibles d'avoir une influence durable sur la	•	• Présence / émergence de conditions de durabilité pertinentes
	capacité des organisations partenaires clés, la qualité de l'éducation et les capacités de gestion dans les pays ciblés ? Une attention particulière est accordée aux pays qui ne sont pas inclus dans le programme suivant (2022-2027) Équateur, Pérou		
	De quelle manière les considérations de durabilité ont-elles influencé la conception des interventions ? Quelles mesures ont été prises pour s'assurer de la durabilité de ces interventions au niveau de la production et des résultats ? Se sont-elles avérées pertinentes et efficaces jusqu'à présent ?	•	• Existence / émergence de considérations de durabilité dans les politiques et pratiques de VIA DB. • Preuve de considérations (émergentes) de durabilité dans les documents de planification et le pilotage programmatique.

Sur la base des résultats obtenus en réponse aux questions d'évaluation ci-dessus, les questions d'apprentissage suivantes seront abordées :

5.1. Pertinence	Que peut-on faire (CFP/ BPD/ BDE/ VIA DB) pour améliorer/ maintenir la pertinence des interventions de VIA DB à l'avenir ?
5.2. Efficacité	Que peut-on faire (CFP/BPD/BDE/VIA DB) pour améliorer/maintenir l'efficacité du programme VIA DB à l'avenir ?
5.3. L'efficacité	Que peut-on faire (CFP/ BPD/ BDE/ VIA DB) pour maintenir et/ou améliorer l'efficacité à l'avenir ?
5.4. L'impact	Que peut-on faire (CFP/ BPD/ BDE/ VIA DB) pour maintenir et/ou augmenter l'impact des futurs programmes ?
5.5 Durabilité	Que peut-on faire (CFP/ BPD/ BDE/ VIA DB) pour maintenir et/ou augmenter la durabilité des futurs programmes ?
Général Q :	
5.1. RMP de suivi	Comment les conclusions et recommandations de l'examen à mi-parcours ont-elles été suivies ?
5.2 Enseignements tirés	Les leçons les plus importantes à tirer en ce qui concerne la pertinence, l'efficacité, la durabilité et l'efficacité du programme, qui pourraient alimenter la planification et la mise en œuvre futures du programme ?
5.3 Vers l'avenir	Que peut-on faire pour améliorer / maintenir la pertinence des interventions de VIA DB ?
	Que peut-on faire pour améliorer encore l'efficacité et l'efficacité du programme ICOPI ?
	Que peut-on faire pour maintenir et/ou améliorer l'efficacité à l'avenir ?
	Que peut-on faire pour maintenir et/ou accroître l'impact des futurs programmes ?

Annexe 2 : Itinéraire de visite

Lundi 8 novembre 2021

Activité	Location	Heures	Personnel concerné
Réunion d'orientation avec ADAFO Présentation du programme de la mission d'évaluation	Bureau ADAFO Cotonou	8h30-9h30	1- P Larios (Responsable Pays) 2- Thierry (Gestionnaire Projets) 3- Ida (Stagiaire du Service Administratif et financier) 4- Wisdom (Coordonnateur Programme)
Interview individuelle et semi-structurée avec la direction d'ADAFO		9h30-11h30	5- P Larios (Responsable Pays) 6- Thierry (Gestionnaire Projets) 7- Wisdom (Coordonnateur Programme)

Après-midi :

Voyage Cotonou - Parakou

Mardi 9 novembre 2021

Activité	Location	Heures	Personnes concernées
Interview individuelle et semi-structurée avec la direction du CFP	CFP + BDE Collège Privé d'Enseignement Technique Don Bosco (CPET) Parakou	8h30-9h30	1- Fr Hernan (Directeur) 2- Benoit (Directeur Etudes) 3- Eric (Point Focal Programme)
Interview individuelle et semi-structurée avec le(s) responsable(s) du BDE		9h30-10h30	1- Mathieu (Coordonnateur BDE) 2- Dorcas (Assistante BDE)
Interview individuelle et semi-structurée avec les différents membres du personnel du CFP ¹¹		11h-12h	1- Chef atelier Mécanique auto 2- Chef atelier Mécanique générale 3- Chef atelier électricité 4- Chef atelier génie civile
		15h-16h	5- Point Focal genre 6- Comptable
Focus Group Discussion avec 2 groupes d'étudiants des CFP ¹² :		16h-17h30	1- 1 fille et 1 garçon de Chaque 1 ^{ère} année de chaque filière y compris le secrétariat

¹¹ Il s'agit de divers membres du personnel impliqués dans l'exécution du programme de VIA Don Bosco : formateur technique, assistant, social, point focal 'genre', psychologue,.....

¹² Chaque groupe devrait être composé de 5 à 8 étudiants et anciens étudiants (alumni) - si possible, ce groupe devrait : 1) avoir un bon équilibre entre les sexes, 2) comprendre des alumni qui sont impliqués dans une activité économique (suite à leur formation au CFP) et 3) comprendre des étudiants qui ont participé au programme 'Éducation à la Citoyenneté Mondiale en Solidaire (ECMS) de VIA Don Bosco.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ceux qui ont suivi une formation d'une durée inférieure à 1 an. ▪ Ceux qui ont suivi une formation d'une durée de plus d'un an 			2- 1 fille et 1 garçons de chaque 2 ^{ème} et 3 ^{ème} année en mélangeant avec ceux et celles qui sont dans le projet ECMS
---	--	--	---

Mercredi 10 novembre 2021

Matin

Activité	Location	Heures	Personnes Concernées
Visite aux ateliers d'instruction et de production (école entreprise) au sein du CFP	CFP + BDE Collège Prive d'Enseignement Technique Don Bosco (CPET)	8h30-10h	Visites guidées des ateliers
Interview individuelle avec des anciens étudiants du CFP	Parakou	10h-11h30	4 anciens étudiants, si possible 2 filles et 2 garçons
Interview individuelle et semi-structurée avec des représentants du mode du travail qui ont employé des jeunes formés au CFP (entreprises partenaires)	Parakou	10h-11h30	4 entreprises si possible

Après-midi :

Voyage Parakou - Cotonou

Jeudi 11 novembre 2021

Activité	Location	Heures	Personnes concernées
Interview individuelle et semi-structurée avec la direction du CFP	CFP École Professionnelle	8h30-9h30	1- Patrick (Directeur) 2- Bienvenu (Directeur Etudes)

Interview individuelle et semi-structurée avec les différents membres du personnel du CFP ¹³	Salisienne Saint Jean Don Bosco Cotonou	9h30-11h30	<ul style="list-style-type: none"> 1- Carole (Point Focal Programme) 2- Sam (Responsable BDE) 3- Richard (Comptable) 4- Chef Atelier IMI 5- Chef atelier électricité 6- Chef atelier génie civile 7- Alphonse (Responsable Formation aux métiers)
Focus Group Discussion avec 2 groupes d'étudiants ¹⁴ : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ceux qui ont suivi une formation au VTC d'une durée inférieure à 1 an. ▪ Ceux qui ont suivi une formation au VTC d'une durée de plus d'un an 		11h30-12h30	<ul style="list-style-type: none"> 1- 1 fille et 1 garçon de Chaque 1ère année de chaque filière y compris la formation aux métiers 2- 1 fille et 1 garçons de chaque 2ème et 3ème année en mélangeant avec ceux et celles qui sont dans le projet ECMS
Visite aux ateliers d'instruction et de production (école entreprise) au sein du CFP		14h-15h	Visite guidée de tous les ateliers
Interview individuelle avec des anciens étudiants du CFP		15h30-17h30	4 anciens étudiants, si possible 2 filles et 2 garçons
Interview semi-structurée avec des représentants du mode du travail qui ont employé des jeunes formés au CFP (entreprises partenaires)		15h30-17h30	4 entreprises (si possible)

¹³ Il s'agit de divers membres du personnel impliqués dans l'exécution du programme de VIA Don Bosco : formateur technique, assistant, social, point focal 'genre', psychologue,.....

¹⁴ Chaque groupe devrait être composé de 5 à 8 étudiants et anciens étudiants (alumni) - si possible, ce groupe devrait : 1) avoir un bon équilibre entre les sexes, 2) comprendre des alumni qui sont impliqués dans une activité économique (suite à leur formation au CFP) et 3) comprendre des étudiants qui ont participé au programme 'Éducation à la Citoyenneté Mondiale en Solidaire (ECMS) de VIA Don Bosco.

Vendredi 12 novembre 2021

Matin

Activité	Location	Heures	Personnes concernées
Interview individuelle et semi-structurée avec la direction du CFP	CFP Garelli Porto Novo	9h-10h30	1- P Aurélien (Directeur) 2- P Emmanuel (Econome) 3- Esméralda (Point Focal)
Interview individuelle et semi-structurée avec les différents membres du personnel du CFP ¹⁵			4- Nicolas (Comptable) 5- José (Point Focal) 6- Etienne + Chef atelier Soudure (atelier M 2 roues)
Focus Group Discussion avec 2 groupes d'étudiants ¹⁶ : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ceux qui ont suivi une formation au VTC d'une durée inférieure à 1 an. ▪ Ceux qui ont suivi une formation au VTC d'une durée de plus d'un an 		10h30-11h30	1- Avoir 5 apprenants si possible mélanger les filles et les garçons et les filières 2- Avoir 5 apprenants si possible mélanger les filles et les garçons et les filières
Visite aux ateliers d'instruction et de production (école entreprise) au sein du CFP		11h30-12h30	Visite guidée de tous les ateliers
Interview individuelle avec des anciens étudiants du CFP		11h30-12h	Mélanger les filles et les garçons si possibles 4 anciens

Après-midi :

Activité	Location	Heures	Personnes concernées
Interview individuelle et semi-structurée avec la direction du CFP	CFP Maman Marguerite	15h-16h	1- P José Luis (Directeur) 2- P Jonathan (Responsable MM)

¹⁵ Il s'agit de divers membres du personnel impliqués dans l'exécution du programme de VIA Don Bosco : formateur technique, assisant social, point focal 'genre', psychologue,.....

¹⁶ Chaque groupe devrait être composé de 5 à 8 étudiants et anciens étudiants (alumni) - si possible, ce groupe devrait : 1) avoir un bon équilibre entre les sexes, 2) comprendre des alumni qui sont impliqués dans une activité économique (suite à leur formation au CFP) et 3) comprendre des étudiants qui ont participé au programme 'Éducation à la Citoyenneté Mondiale en Solidaire (ECMS) de VIA Don Bosco.

Interview individuelle et semi-structurée avec les différents membres du personnel du CFP	Cotonou	16h-16h30	1- François (Comptable) 2- Chef atelier vitrerie 3- Chef atelier Couture broderie
Focus Group Discussion avec 2 groupes d'étudiants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ceux qui ont suivi une formation au VTC d'une durée inférieure à 1 an. ▪ Ceux qui ont suivi une formation au VTC d'une durée de plus d'un an 		16h30-1730	Au moins 5 apprenants par niveau, mélanger filles et garçons
Interview individuelle avec des anciens étudiants du CFP		17h30-18h30	Entre 4 et 5 anciens (mélanger filles et garçons)

Samedi 13 et Dimanche 14 novembre 2021

Activité	Location
Analyse des information collectées sur le terrain Préparation de la réunion de restitution auprès des parties prenantes	Cotonou

Lundi 15 novembre 2021

Activité	Location
Réunion de restitution : présentation des conclusions et recommandations de l'évaluation auprès des parties prenantes	Cotonou

Annexe 3 : Liste des personnes consultées

Bureau de planification et développement (ADAFO), Centres de formation (CFP), Bureaux d'emploi (BDE)

Nom	Fonction	Nom de l'organisation
CORDERO Hernan	Directeur	CPET / Parakou
AHOANGONOU Benoît	Censeur	CPET / Parakou
SOGODOGO Aminata	Point Focal Genre / Chargée des cours en entrepreneuriat	CPET / Parakou
AGBE Barnabé	Enseignant / Chef Atelier Electricité	CPET / Parakou
OGOUNGBE K. Romiald	Enseignant / Chef Atelier Génie Civil	CPET / Parakou
SAMBIENI K. Charles	Enseignant / Chef Atelier Mécanique Auto	CPET / Parakou
ABALO Moukaïla	Enseignant / Mécanique Générale	CPET / Parakou
GOUSSIKINDE S. Eric	Point Focal	CPET / Parakou
AHOUANSON Dorcas	Assistante BDE	CPET / Parakou
ADJANOU Mathieu	Responsable BDE	CPET / Parakou
HOUNKPATIN Diane	Comptable	CPET / Parakou
DAKOSSI S. Samuel	Soudeur / Ancien élève	CPET / Parakou

OGOUVIDE Merveille	Mécanicienne / Ancienne élève	CPET / Parakou
Nom	Fonction	Nom de l'organisation
IDOHOUE Larios	Responsable Pays	ADAFO / Cotonou
TSEDI Wisdom	Coordonnateur Programme	ADAFO / Cotonou
BAMIKOLE Thierry	Gestionnaire Projet	ADAFO / Cotonou
N'DAH Ida	Stagiaire Service Administratif et Financier	ADAFO / Cotonou
LAO Sam	Responsable BDE	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
da Costa Carolle	Point Focal Programme VIA Don Bosco	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
HINVI Patrick	Directeur	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
AKOWE C. Jean	Psychopédagogue	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
AZAGBA Emmanuel	Directeur Financier	Centre Garelli / Porto-Novo
SINDETE Esméralda	Point Focal Programme VIA Don Bosco	Centre Garelli / Porto-Novo
HOUNDETON Nicolas	Comptable	Centre Garelli / Porto-Novo
AHOANGBE Aurelien	Directeur	Centre Garelli / Porto-Novo
KOUTON Etienne	Chef Atelier Mécanique 2 roues	Centre Garelli / Porto-Novo

KPADONOU Brunel	Chef Atelier Soudure	Centre Garelli / Porto-Novo
Nom	Fonction	Nom de l'organisation
MOUTAIROU Jawad	Enseignant / Chef Atelier Installation et Maintenance en Informatique (IMI)	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
AHOLOUKPE Jean-Marie	Enseignant / Chef Atelier Electricité	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
SETONDJI-DEFODJI C. Alphonse	Coordonnateur Formation aux Métiers	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
KLOTOE A. Patrice	Enseignant / Chef Atelier Electronique	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
LIKPETE S. Fabrice	Enseignant / Chef Atelier Génie Civil	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
MITOUNOUN K. Richard	Comptable	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
TOBOSSI Bienvenu	Directeur des Etudes	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
OINSOU Estelle	Ancienne élève	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
AHOKOU Rébecca	Ancienne élève	Ecole Professionnelle Salésienne Saint Jean Don Bosco / Cotonou
de la FUENTE José Luis	Directeur	Centre Maman Marguerite / Cotonou

POULI Wiyao J.	Responsable Ateliers	Centre Maman Marguerite / Cotonou
----------------	----------------------	--------------------------------------

Groupes de discussion

Groupe de discussion du centre de formation CPET de Parakou													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nom du village/de la ville d'où vient l'élève	Porto-Novo	Dassa	Covè	Savalou	Parakou	Porto-Novo	Kara	bomey	N'dali	Nati	Cobly	Bantè	Banikoara
Masculin/féminin/différent	M	F	F	M	M	F	F	M	F	M	M	M	F
Inscrit en quelle année ?	3e année	2e	3e	3e	2e	2e	3e	3e	2e	3e	3e	3e	Terminale F4
Inscrit dans quel cours ?	Electri	GC	Electri	MG	MG	MA	GC	MG	Electri	GC	MA	MA	GC
L'âge ?	16	15	17	18	19	35	16	20	16	18	19	24	22
L'étudiant participe à Ecole Entreprise ? (oui/non)	N	N	N	N	N	O	N	N	N	N	N	N	N
Si oui : emploi partiel, temps plein ?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Electri = électricité ; GC = Génie civil ; MG = Mécanique Générale ; MA = Mécanique automobile

Groupe de discussion du centre de formation EP Salésienne de Cotonou

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nom du village/de la ville d'où vient l'élève	Abomey	Togo	Grand-Popo	Ouidah	Ouidah	Agoué	Savalou	Athiémé	Abomey	Djakotomey
Masculin/féminin/différent	M	M	F	M	F	F	F	M	F	M
Inscrit en quelle année ?	1ère	1ère	Terminale	Terminale	Seconde	Seconde	Terminale	1ère	Seconde	Terminale
Inscrit dans quel cours ?	Electronique	Electronique	Electronique	Electronique	IMI	IMI	Elect tech	IMI	Elect tech	GC
L'âge ?	16	17	16	16	16	14	17	20	14	21
L'étudiant participe à Ecole Entreprise ? (oui/non)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Si oui : emploi partiel, temps plein ?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

IMI = Installation et Maintenance en Informatique ; Elect tech = Electrotechnique ; GC = Génie civil

Groupe de discussion du centre de formation EP Salésienne de Cotonou (suite)											
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Nom du village/de la ville d'où vient l'élève	Agonlin	Sahouè	Abomey	Guézin	Athiémé	Banikoara	Possotomè	Porto-Novo	Nigeria	Calavi	Togo
Masculin/féminin	M	M	F	M	F	F	M	M	F	M	F
Inscrit en quelle année ?	Seconde	Terminale	1ère	1ère	Seconde	Seconde	Seconde	Seconde	Terminale	Terminale	Terminale
Inscrit dans quel cours ?	Elect tech	Elect tech	Elect tech	Elect tech	Electronique	Electronique	Electronique	GC	IMI	IMI	GC
L'âge ?	15	16	16	18	16	14	16	14	16	22	21
L'étudiant participe à Ecole Entreprise ? (oui/non)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Si oui : emploi partiel, temps plein ?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

IMI = Installation et Maintenance en Informatique ; Elect tech = Electrotechnique ; GC = Génie civil

Groupe de discussion du centre de formation Centre Garelli de Porto-Novo

	1	2	3	4	5	6
Nom du village/de la ville d'où vient l'élève	Djakotomey	Dangbo	Nigéria	Takon	Zè	Porto-Novo
Masculin/féminin/différent	M	M	M	M	M	M
Inscrit en quelle année ?	3e année	1	2	3	7	2
Inscrit dans quel cours ?	Méca	Méca	Méca	Const méta	Menuiserie	Const méta
L'âge ?	23	16	16	25	22	20
L'étudiant participe-t-il à Ecole Entreprise ? (oui/non)	N	N	N	N	N	N
Si oui : emploi partiel, temps plein ?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Méca = Mécanique deux roues ; Const méta = Construction métallique

Entretiens en profondeur (cas d'impact)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nom du centre de formation où l'étudiant a obtenu son diplôme	Parakou	Parakou	Cotonou	Cotonou	Cotonou	Cotonou	Porto-Novo	Porto-Novo	Porto-Novo
Nom du village/de la ville d'où vient l'élève	Abomey	Kèrè	Ouidah	Allada	Tori	Tori	Koutongbé	Adjinan	Tokpota
Masculin/féminin/différent	M	F	F	M	F	M	M	M	M
Diplômé en quelle année ?	2019	2021	2017	2020	2020	2020	2016	2021	2016
Diplômé dans quel cours ?	MG	MA	Elect tech	Elect tech	Elect bât	Elect bât	Menuiserie	Menuiserie	Menuiserie
L'âge ?	27	22	21	28	24	22	24	25	25
L'étudiant a-t-il un emploi en ce moment ? (oui/non)	oui	Non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Si oui : emploi partiel, temps plein?	Auto-emploi	Stage	PT	PT	Auto-emploi	Auto-emploi	Auto-emploi	Auto-emploi	Auto-emploi

MG = Mécanique générale ; MA = Mécanique auto ; PT = plein temps ; Elect bât = Electricité bâtiment

Acteurs externes

Nom	Fonction	Nom Organisation
GOFE Joachim	Entrepreneur	Entreprise GENELEC / Cotonou
ZANDA Marie-Joel	Entrepreneur	Accomplie Technologie Service (ATS)
DJOTINGNON Marie-Josee	Stagiaire	Accomplie Technologie Service (ATS)
Biokou Eric	Chef Section Appareillage	Communauté d'Électricité Beninoise

Annexe 4: Documents consultés

- DGD Scores de Performances Scores et Leçons Apprises (2017 - 2018 - 2019 -2020)
- Programme DGD Benin (2017 - 2021)
- Evaluation a mi-parcours - VIA Don Bosco - Meta Report 2019 - Focus Up
- Empowerment Questionnaire (2017 - 2018 - 2019 - 2020)
- Bilan de Sante Benin (2017 - 2018 - 2019 - 2020)
- Narramoni Benin (2017 - 2018 - 2019 - 2020)
- Resumoni Benin (2017 - 2018 - 2019 - 2020)
- Plan Operationnel Benin (2017 - 2018 - 2019 - 2020)
- Cartographie des parties prenantes
- CPET Don Bosco - Plan Strategique 2021 - 2026
- CPET Don Bosco - Cadre de Reference
- ADAFO - Rapport d'Activités (2018 - 2019 - 2020)
- VIA Don Bosco - Revue du programme pays Bénin (2017 - 20210)

Annexe 5 : Rapports des groupes de discussion

Questions suggestives	Rapport du groupe de discussion à Parakou / élèves de 2 ^e et 3 ^e années
1. Vérifier dans Introductory Q	1. les observations faites lors de l'introduction de l'atelier. RAS
2. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important dans la recherche et la conservation d'un emploi ?	<p>2. qu'est-ce que les élèves trouvent important (3 choses au maximum) d'apprendre ou d'avoir appris lorsqu'ils cherchent ou gardent un emploi (une fois qu'ils en ont trouvé un) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Etre compétent (mais ils estiment que la formation ne leur permet pas d'être compétent parce qu'il y a trop de théories. Selon eux, on peut être premier en classe et être nul sur le terrain) ● Avoir un bon comportement : être respectueux, poli, ne pas faire le connaisseur
3. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important pour s'intégrer socialement dans la société (communauté, environnement social,...) ?	<p>3. Qu'est-ce que les élèves trouvent important d'apprendre ou d'avoir appris pour tenir bon dans la société ? (max. 3 éléments) Ou, en d'autres termes, qu'est-ce que l'autonomisation signifie pour eux et qu'est-ce qu'ils se sentent-ils autonomes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comportement : il ne faut pas se considérer supérieur aux autres, il faut pouvoir arriver en aide aux autres (financièrement) ● Avoir un emploi concret et pouvoir subvenir à ses besoins <p><i>Selon le groupe, les personnes qui ont participé à cet échange (ECMS) ne sont pas allés à Don Bosco Parakou</i></p>
4. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du BDE à l'obtention et au maintien d'un emploi	<p>4.1. qu'est-ce qui a le plus aidé les étudiants en rapport avec le CFP/cours de formation/BDE à trouver un emploi ? Non applicable</p> <p>4.2 Pourquoi ces choses les ont-elles aidées (ou pas) ? (changements dans les capacités ? la motivation ? les opportunités ? les autres ? (modèle COM) Non applicable</p> <p>4.3 Pour les étudiants qui n'ont pas (encore) travaillé après l'obtention de leur diplôme, comment le centre de formation/bureau de placement aurait-il pu les aider d'une manière différente ? Non applicable</p> <p>4.4. Quel a été l'élément le plus important lié aux cours de formation/aux centres de formation/au bureau de placement qui a aidé les étudiants à trouver un emploi (si oui) ? Non applicable</p> <p>Il est important de prêter attention au genre, à l'environnement et à la numérisation dans le rapport, dans la mesure du possible.</p>

<p>5. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du JEA pour devenir plus fort dans la société/la vie sociale.</p>	<p>5.1 Principales conclusions de l'exercice d'évaluation.</p> <p>5.2. les cours de formation ont-ils aidé les étudiants à s'affirmer dans la vie/société en général ? Comment ? (utiliser le modèle COM pour analyser) ? Pourquoi (pas) ? Non applicable</p> <p>5.3. le CFP a-t-il aidé autrement que par la formation à tenir bon dans la vie/société ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser) Non applicable</p> <p>5.4 Les cours de CFP/BDE ont-ils aidé à trouver un emploi ? Les étudiants considèrent-ils cet emploi comme " décent " ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser) - Non applicable</p> <p>5.5 Les étudiants devaient mentionner une chose pour laquelle ils pensent que les CFP les ont aidés à devenir plus forts dans la vie/société : quelles sont ces choses ? Pourquoi l'ont-ils mentionné ? Non applicable</p> <p>5.6. Les réponses ont-elles été les mêmes ? Si non, quelles pourraient être les raisons pour lesquelles elles étaient différentes ?</p>
<p>6. Le soutien reçu permet-il de "réussir l'examen" + qu'est-ce que les élèves ont manqué/auraient pu améliorer et pourquoi ?</p>	<p>6.1 Dans l'ensemble, dans quelle mesure les étudiants se sentent-ils satisfaits aujourd'hui, compte tenu du soutien qu'ils ont reçu et de leur situation actuelle dans la vie ? Non applicable</p> <p>6.2. les élèves ont-ils manqué quelque chose dans le support ? S'ils étaient le manager du CFP/BDE pour une journée, que changeraient-ils ou garderaient-ils certainement et pourquoi ? Non applicable</p>
<p>7. Vérifier la ronde</p>	<p>7. Informations supplémentaires intéressantes à mentionner</p>

Questions suggestives	Rapport du groupe de discussion à Parakou / 2 anciens élèves
1. Vérifier dans- Introductory Q	<p>1.les observations faites lors de l'introduction de l'atelier.</p> <p>Le groupe est constitué d'un homme chef d'atelier (auto-emploi) et une femme en stage</p>
2. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important dans la recherche et la conservation d'un emploi ?	<p>2. qu'est-ce que les élèves trouvent important (3 choses au maximum) d'apprendre ou d'avoir appris lorsqu'ils cherchent ou gardent un emploi (une fois qu'ils en ont trouvé un) ?</p> <p>a. Formation technique :</p> <p><u>Femme</u> : bien que la formation ait été faite sur des moteurs à essence, cela lui a permis de vite comprendre les moteurs diesel sur le terrain</p> <p><u>Homme</u> : la formation technique et accompagnement ont permis de réaliser des travaux de qualité</p> <p>b. Formation morale (life skills) :</p> <p>Femme et homme : Les comportements appris à l'école ont permis d'être respectueux et de savoir comment se comporter avec les supérieurs et les clients (se maîtriser en cas de frustration)</p> <p>c. Autres :</p> <p><u>Femme</u> : Youth for Change : cela m'a permis de définir un objectif et de planifier sa réalisation. <i>Je pensais qu'il faut avoir de l'argent à la sortie pour s'installer à son propre compte. Le projet m'a permis de penser à travailler pour mobiliser de l'argent, puis de m'installer</i></p> <p><u>Homme</u> : héritage : mon feu père était soudeur et j'ai hérité d'un poste de soudure. Cela a facilité la mise en place de mon atelier de soudure</p>
3. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important pour s'intégrer socialement dans la société (communauté, environnement social,...) ?	<p>3. qu'est-ce que les élèves trouvent important d'apprendre ou d'avoir appris pour tenir bon dans la société ? (max. 3 éléments)</p> <p>Ou, en d'autres termes, qu'est-ce que l'autonomisation signifie pour eux et quand se sentent-ils autonomes ?</p> <p>. Life skills : maîtrise de soi, respect des autres</p> <p>. Les stages : ils préparent déjà à la vie professionnelle et permettent le renforcement des connaissances, ce qui crée une certaine confiance en soi</p> <p>. La formation technique : elle permet de ne pas chômer comme les élèves issus de l'enseignement général</p>

4. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du BDE à l'obtention et au maintien d'un emploi

4.1. qu'est-ce qui a le plus aidé les étudiants en rapport avec le CFP/cours de formation/BDE à trouver un emploi ?

Homme : la formation technique, la formation en entrepreneuriat

Femme : (en stage, donc ne travaille pas encore). Elle reçoit beaucoup d'encouragement de la part des personnes qui la voient exercer un « métier d'homme » (mécanique automobile)

4.2 Pourquoi ces choses les ont-elles aidées (ou pas) ? (changements dans les capacités ? la motivation ? les opportunités ? les autres ? (modèle COM)

Homme : la formation technique m'a permis d'acquérir des compétences en soudure comme mon feu père. La formation en entrepreneuriat a renforcé ma conviction d'ouvrir mon propre atelier. J'ai hérité d'un poste de soudure de mon feu père et cela m'a beaucoup aidé pour mon installation

Femme : non applicable

4.3 Pour les étudiants qui n'ont pas (encore) travaillé après l'obtention de leur diplôme, comment le centre de formation/bureau de placement aurait-il pu les aider d'une manière différente ?

Femme : RAS. Elle espère être recrutée par la structure dans laquelle elle effectue son stage

4.4. Quel a été l'élément le plus important lié aux cours de formation/aux centres de formation/au bureau de placement qui a aidé les étudiants à trouver un emploi (si oui) ? Non applicable

5. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du JEA pour devenir plus fort dans la société/la vie sociale.

5.1 Principales conclusions de l'exercice d'évaluation.

5.2. les cours de formation ont-ils aidé les étudiants à s'affirmer dans la vie/société en général ? Comment ? (utiliser le modèle COM pour analyser) ? Pourquoi (pas) ?

Femme : la formation morale (life skills) m'a aidé à avoir un bon comportement, à ne plus être coléreuse.

Homme : la formation en soudure m'a permis de m'installer, de faire quelque chose de concret et de subvenir à mes besoins. Les gens me respectent. Ils ont confiance en moi et m'ont déjà confié deux apprentis

5.3. le CFP a-t-il aidé autrement que par la formation à tenir bon dans la vie/société ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser)

Homme : Non

5.4 Les cours de CFP/BDE ont-ils aidé à trouver un emploi ? Les étudiants considèrent-ils cet emploi comme " décent " ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser)

Homme : je ne suis pas encore satisfait. J'ai eu un peu de déception : je pensais que j'allais avoir facilement des marchés, ce qui n'est pas le cas. Les aînés arrachent la plupart des marchés.

5.5 Les étudiants devaient mentionner une chose pour laquelle ils pensent que les CFP les ont aidés à devenir plus forts dans la vie/société : quelles sont ces choses ? Pourquoi l'ont-ils mentionné ? Non applicable

5.6. Les réponses ont-elles été les mêmes ? Si non, quelles pourraient être les raisons pour lesquelles elles étaient différentes ?

Les réponses n'ont pas été toujours les mêmes, surtout parce que l'un est à son propre compte et l'autre est en stage

<p>6. Le soutien reçu permet-il de "réussir" l'examen" + qu'est-ce que les élèves ont manqué/auraient pu améliorer et pourquoi ?</p>	<p>6.1 Dans l'ensemble, dans quelle mesure les étudiants se sentent-ils satisfaits aujourd'hui, compte tenu du soutien qu'ils ont reçu et de leur situation actuelle dans la vie ?</p> <p><u>Femme</u> : la vie active est mieux que la vie scolaire parce qu'on pense uniquement à la pratique et non à des cours. Il y a moins de stress. La difficulté est que mes parents n'ont pas compris qu'il y a une différence entre le stage professionnel et l'emploi. Je suis en stage et ils ne me donnent plus d'argent parce qu'ils pensent que c'est déjà l'emploi.</p> <p><u>Homme</u> : il y a une différence entre la vie scolaire et la vie active. Un élève étudie seulement. L'entrepreneuriat est une autre réalité : il faut chercher le marché, accueillir le client, satisfaire le client (qualité, délai, prix). En entreprise, on travaille avec la tête et le corps. Je ne suis pas encore satisfait, mais j'ai espoir que cela ira mieux</p> <p>6.2. les élèves ont-ils manqué quelque chose dans le support ? S'ils étaient le manager du CPO/BDE pour une journée, que changeraient-ils ou garderaient-ils certainement et pourquoi ?</p> <p>Homme : le BDE doit les aider plus dans le financement</p>
<p>7. Vérifier la ronde</p>	<p>7.informations supplémentaires intéressantes à mentionner</p> <p><u>Homme</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Il faut renforcer les capacités des apprenants en anglais. Dans la vie active, il y a beaucoup de choses en anglais . Il faut réintroduire l'informatique dans la formation pour permettre de faire : facture normalisée, devis, plan, etc.

Questions suggestives	Rapport du groupe de discussion à Cotonou / groupe d'élèves
<p>1. Vérifier dans-Introductory Q</p>	<p>1. les observations faites lors de l'introduction de l'atelier.</p> <p>A la question : <i>pourquoi avoir choisi d'étudier à Don Bosco</i>, les réponses suivantes ont été obtenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ecole bien équipée : instruments pour la formation - Formation pratique : théorie accompagnée de pratique - Rigueur - Résultats académiques intéressants - Accompagnement de la pastorale : responsables de classe, suivi rapproché, orientation de chacun selon ses aptitudes - Mots du jour - Réussite dans la vie professionnelle : <i>les grands entrepreneurs du Bénin sont issus de Don Bosco</i>

<p>2. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important dans la recherche et la conservation d'un emploi ?</p>	<p>2. qu'est-ce que les élèves trouvent important (3 choses au maximum) d'apprendre ou d'avoir appris lorsqu'ils cherchent ou gardent un emploi (une fois qu'ils en ont trouvé un) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> . Formation en entrepreneuriat . Avoir un bon comportement : être poli(e), respecter la hiérarchie, ne pas voler ou détourner de l'argent . Assiduité : prendre le travail au sérieux, être ponctuel(le), proposer des idées à l'employeur, etc.
<p>3. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important pour s'intégrer socialement dans la société (communauté, environnement social,...) ?</p>	<p>3. qu'est-ce que les élèves trouvent important d'apprendre ou d'avoir appris pour tenir bon dans la société ? (max. 3 éléments) Ou, en d'autres termes, qu'est-ce que l'autonomisation signifie pour eux et quand se sentent-ils autonomes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> . Life skills . Compétence technique . avoir un emploi ou être à son propre compte
<p>4. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du BDE à l'obtention et au maintien d'un emploi</p>	<p>4.1. Qu'est-ce qui a le plus aidé les étudiants en rapport avec le CFP/cours de formation/BDE à trouver un emploi ? Non applicable</p> <p>4.2 Pourquoi ces choses les ont-elles aidées (ou pas) ? (changements dans les capacités ? la motivation ? les opportunités ? les autres ? (modèle COM) Non applicable</p> <p>4.3 Pour les étudiants qui n'ont pas (encore) travaillé après l'obtention de leur diplôme, comment le centre de formation/bureau de placement aurait-il pu les aider d'une manière différente ? Non applicable</p> <p>4.4. Quel a été l'élément le plus important lié aux cours de formation/aux centres de formation/au bureau de placement qui a aidé les étudiants à trouver un emploi (si oui) ? Non applicable</p>

<p>5. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du JEA pour devenir plus fort dans la société/la vie sociale.</p>	<p>5.1 Principales conclusions de l'exercice d'évaluation.</p> <p>5.2. les cours de formation ont-ils aidé les étudiants à s'affirmer dans la vie/société en général ? Comment ? (utiliser le modèle COM pour analyser) ? Pourquoi (pas) ? Non applicable</p> <p>5.3. le CFP a-t-il aidé autrement que par la formation à tenir bon dans la vie/société ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser) Non applicable</p> <p>5.4 Les cours de CFP/BDE ont-ils aidé à trouver un emploi ? Les étudiants considèrent-ils cet emploi comme " décent " ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser) Non applicable</p> <p>5.5 Les étudiants devaient mentionner une chose pour laquelle ils pensent que les CFP les ont aidés à devenir plus forts dans la vie/société : quelles sont ces choses ? Pourquoi l'ont-ils mentionné ? Non applicable</p> <p>5.6. Les réponses ont-elles été les mêmes ? Si non, quelles pourraient être les raisons pour lesquelles elles étaient différentes ?</p>
<p>6. Le soutien reçu permet-il de "réussir" l'examen" + qu'est-ce que les élèves ont manqué/auraient pu améliorer et pourquoi ?</p>	<p>6.1 Dans l'ensemble, dans quelle mesure les étudiants se sentent-ils satisfaits aujourd'hui, compte tenu du soutien qu'ils ont reçu et de leur situation actuelle dans la vie ? Non applicable</p> <p>6.2. les élèves ont-ils manqué quelque chose dans le support ? S'ils étaient le manager du CPO/BDE pour une journée, que changeraient-ils ou garderaient-ils certainement et pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Créer un dispositif de financement des projets Faire faire le suivi de quelques élèves lors des travaux pratiques par des chefs d'entreprise pour détecter les talents Maintenir le contact avec les anciens élèves installés pour qu'ils embauchent les nouveaux diplômés Amener les élèves à réaliser des projets (chaises par exemple) pour les obliger à réfléchir
<p>7. Vérifier la ronde</p>	<p>7.informations supplémentaires intéressantes à mentionner</p>

Questions suggestives	Rapport du groupe de discussion à Cotonou / 2 anciens élèves
<p>1. Vérifier dans-Introductory Q</p>	<p>1.les observations faites lors de l'introduction de l'atelier.</p> <p>Le groupe est constitué de deux personnes (un homme et une femme). Ils sont tous techniciens en électricité et travaillent ensemble à leur propre compte</p>

<p>2. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important dans la recherche et la conservation d'un emploi ?</p>	<p>2. qu'est-ce que les élèves trouvent important (3 choses au maximum) d'apprendre ou d'avoir appris lorsqu'ils cherchent ou gardent un emploi (une fois qu'ils en ont trouvé un) ?</p> <p>(les deux sont à leur propre compte)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Comment développer de bonnes relations avec les autres (clients potentiels) . Faire des prestations de qualité
<p>3. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important pour s'intégrer socialement dans la société (communauté, environnement social,...) ?</p>	<p>3. qu'est-ce que les élèves trouvent important d'apprendre ou d'avoir appris pour tenir bon dans la société ? (max. 3 éléments)</p> <p>Ou, en d'autres termes, qu'est-ce que l'autonomisation signifie pour eux et quand se sentent-ils autonomes ?</p> <p>Life skills</p> <ul style="list-style-type: none"> . Avoir un emploi (ne pas être oisif ou au chômage) . Pouvoir assister les autres en cas de difficulté
<p>4. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du BDE à l'obtention et au maintien d'un emploi</p>	<p>4.1. qu'est-ce qui a le plus aidé les étudiants en rapport avec le CFP/cours de formation/BDE à trouver un emploi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> . Bon niveau académique . Stages qui ont renforcé la capacité technique et la confiance en soi . Respect des anciens (life skills) <p>4.2 Pourquoi ces choses les ont-elles aidées (ou pas) ? (changements dans les capacités ? la motivation ? les opportunités ? les autres ? (modèle COM)</p> <p>Le niveau académique et les stages permettent de fournir des prestations de qualité</p> <p>Les stages ont renforcé la capacité technique et la confiance en soi</p> <p>Le respect des anciens permettent d'accéder à certains marchés et contenir certains clients chiant</p> <p>4.3 Pour les étudiants qui n'ont pas (encore) travaillé après l'obtention de leur diplôme, comment le centre de formation/bureau de placement aurait-il pu les aider d'une manière différente ? Non applicable</p> <p>4.4. Quel a été l'élément le plus important lié aux cours de formation/aux centres de formation/au bureau de placement qui a aidé les étudiants à trouver un emploi (si oui) ?</p> <p>La formation technique et la formation en entrepreneuriat (les deux sont importantes)</p>

<p>5. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du JEA pour devenir plus fort dans la société/la vie sociale.</p>	<p>5.1 Principales conclusions de l'exercice d'évaluation.</p> <p>5.2. les cours de formation ont-ils aidé les étudiants à s'affirmer dans la vie/société en général ? Comment ? (utiliser le modèle COM pour analyser) ? Pourquoi (pas) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> . La qualité de la formation technique a renforcé le savoir-faire et a permis d'exercer un métier . Les life skills ont développé le savoir-vivre et le savoir-être et ont permis d'entrer facilement en relation avec les autres et même avec les grandes personnes <p>5.3. le CFP a-t-il aidé autrement que par la formation à tenir bon dans la vie/société ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser) L'accompagnement personnalisé et le suivi (réarmement moral)</p> <p>5.4 Les cours de CFP/BDE ont-ils aidé à trouver un emploi ? Les étudiants considèrent-ils cet emploi comme " décent " ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser) Ils sont à leur propre compte et ont un revenu acceptable qui leur permet de subvenir à leurs besoins (NB : ils n'ont pas pu donner leur revenu moyen mensuel)</p> <p>5.5 Les étudiants devaient mentionner une chose pour laquelle ils pensent que les CFP les ont aidés à devenir plus forts dans la vie/société : quelles sont ces choses ? Pourquoi l'ont-ils mentionné ? Bon niveau académique et les stages. Cela a renforcé nos compétences et nous ont permis d'exercer</p> <p>5.6. Les réponses ont-elles été les mêmes ? Si non, quelles pourraient être les raisons pour lesquelles elles étaient différentes ? Oui</p>
<p>6. Le soutien reçu permet-il de "réussir "examen" + qu'est-ce que les élèves ont manqué/auraient pu améliorer et pourquoi ?</p>	<p>6.1 Dans l'ensemble, dans quelle mesure les étudiants se sentent-ils satisfaits aujourd'hui, compte tenu du soutien qu'ils ont reçu et de leur situation actuelle dans la vie ? Satisfaction moyenne</p> <p>6.2. les élèves ont-ils manqué quelque chose dans le support ? S'ils étaient le manager du CPO/BDE pour une journée, que changeraient-ils ou garderaient-ils certainement et pourquoi ? Le BDE devrait mettre en place un dispositif d'accès au financement et aider à la recherche de marché parce que les jeunes entrepreneurs sont encore fragiles</p>

7. Vérifier la ronde	<p>7.informations supplémentaires intéressantes à mentionner</p> <p>Les jeunes souhaitent que le CFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> . renforce la capacité des apprenants en anglais . renforce les travaux pratiques en ce qui concerne la formation (nouvelles technologies, pouvoir lire un schéma en électricité) et en utilisant les élèves sur les chantiers
----------------------	---

Questions suggestives	Rapport du groupe de discussion à Cotonou / 2 anciens élèves (bis)
1. Vérifier dans-Introductory Q	1.les observations faites lors de l'introduction de l'atelier.
2. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important dans la recherche et la conservation d'un emploi ?	<p>2. qu'est-ce que les élèves trouvent important (3 choses au maximum) d'apprendre ou d'avoir appris lorsqu'ils cherchent ou gardent un emploi (une fois qu'ils en ont trouvé un) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> . Valorisation du fait qu'ils soient issus de Don Bosco (profiter de la notoriété de Don Bosco) . Formation technique pratique : on comprend vite sur les chantiers . Savoir parler aux clients
3. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important pour s'intégrer socialement dans la société (communauté, environnement social,...) ?..) ?	<p>3. qu'est-ce que les élèves trouvent important d'apprendre ou d'avoir appris pour tenir bon dans la société ? (max. 3 éléments)</p> <p>Ou, en d'autres termes, qu'est-ce que l'autonomisation signifie pour eux et quand se sentent-ils autonomes ? Pou</p> <ul style="list-style-type: none"> . Travail bien fait : permet d'avoir du respect de la part des clients . Avoir un revenu et ne plus dépendre financièrement des parents

<p>4. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du BDE à l'obtention et au maintien d'un emploi</p>	<p>4.1. qu'est-ce qui a le plus aidé les étudiants en rapport avec le CFP/cours de formation/BDE à trouver un emploi ? Pas de réponse (faute de temps)</p> <p>4.2 Pourquoi ces choses les ont-elles aidées (ou pas) ? (changements dans les capacités ? la motivation ? les opportunités ? les autres ? (modèle COM) Pas de réponse</p> <p>4.3 Pour les étudiants qui n'ont pas (encore) travaillé après l'obtention de leur diplôme, comment le centre de formation/bureau de placement aurait-il pu les aider d'une manière différente ? Non applicable.</p> <p>4.4. Quel a été l'élément le plus important lié aux cours de formation/aux centres de formation/au bureau de placement qui a aidé les étudiants à trouver un emploi (si oui) ? Formation sur l'entrepreneuriat (auto-emploi)</p>
<p>5. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du JEA pour devenir plus fort dans la société/la vie sociale.</p>	<p>5.1 Principales conclusions de l'exercice d'évaluation.</p> <p>5.2. les cours de formation ont-ils aidé les étudiants à s'affirmer dans la vie/société en général ? Comment ? (utiliser le modèle COM pour analyser) ? Pourquoi (pas) ? Pas de réponse (faute de temps)</p> <p>5.3. le CFP a-t-il aidé autrement que par la formation à tenir bon dans la vie/société ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser) Non</p> <p>5.4 Les cours de CFP/BDE ont-ils aidé à trouver un emploi ? Les étudiants considèrent-ils cet emploi comme " décent " ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser) Pas de réponse (faute de temps)</p> <p>5.5 Les étudiants devaient mentionner une chose pour laquelle ils pensent que les CFP les ont aidés à devenir plus forts dans la vie/société : quelles sont ces choses ? Pourquoi l'ont-ils mentionné ? Formation pratique</p> <p>5.6. Les réponses ont-elles été les mêmes ? Si non, quelles pourraient être les raisons pour lesquelles elles étaient différentes ?</p>
<p>6. Le soutien reçu permet-il de "réussir l'examen" + qu'est-ce que les élèves ont manqué/auraient pu améliorer et pourquoi ?</p>	<p>6.1 Dans l'ensemble, dans quelle mesure les étudiants se sentent-ils satisfaits aujourd'hui, compte tenu du soutien qu'ils ont reçu et de leur situation actuelle dans la vie ? Pas de réponse (faute de temps)</p> <p>6.2. les élèves ont-ils manqué quelque chose dans le support ? S'ils étaient le manager du CPO/BDE pour une journée, que changeraient-ils ou garderaient-ils certainement et pourquoi ? Pas de réponse (faute de temps)</p>

7. Vérifier la ronde	<p>7.informations supplémentaires intéressantes à mentionner</p> <p>Suggestions :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Que la formation permette aux élèves d’aller sur les chantiers . Renforcer le côté pratique de la formation
----------------------	---

Questions suggestives	Rapport du groupe de discussion à Porto-Novo / groupe d'élèves
1. Vérifier dans- Introductory Q	1.les observations faites lors de l'introduction de l'atelier.
2. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important dans la recherche et la conservation d'un emploi ?	2. qu'est-ce que les élèves trouvent important (3 choses au maximum) d'apprendre ou d'avoir appris lorsqu'ils cherchent ou gardent un emploi (une fois qu'ils en ont trouvé un) ? Apprentissage
3. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important pour s'intégrer socialement dans la société (communauté, environnement social,...) ?	<p>3. qu'est-ce que les élèves trouvent important d'apprendre ou d'avoir appris pour tenir bon dans la société ? (max. 3 éléments)</p> <p>Ou, en d'autres termes, qu'est-ce que l'autonomisation signifie pour eux et quand se sentent-ils autonomes ?</p> <p>La formation : théorie et pratique</p> <p>Les stages et sorties pédagogiques</p> <p>Partage d'expériences : les anciens viennent parler aux élèves de leurs expériences et ces derniers voient leur avenir à travers ces expériences</p>
4. Contribution des formations CFP/du CFP lui-même et/ou du à l'obtention et au maintien d'emploi	<p>4.1. qu'est-ce qui a le plus aidé les étudiants en rapport avec le</p> <p>Non applicable</p> <p>4.2 Pourquoi ces choses les ont-elles aidées (ou pas) ? (changements dans les capacités ? la motivation ? les opportunités ? les autres ? (modèle COM) Non applicable</p> <p>4.3 Pour les étudiants qui n'ont pas (encore) travaillé après l'obtention de leur diplôme, comment le centre de formation/bureau de placement aurait-il pu les aider d'une manière différente ? Non applicable</p> <p>4.4. Quel a été l'élément le plus important lié aux cours de formation/aux centres de formation/au bureau de placement qui a aidé les étudiants à trouver un emploi (si oui) ? Non applicable</p>

<p>5. Contribution des formations CFP/du CFP lui-même et/ou du pour devenir plus fort dans la société/la vie sociale.</p>	<p>5.1 Principales conclusions de l'exercice d'évaluation.</p> <p>5.2. les cours de formation ont-ils aidé les étudiants à s'affirmer dans la vie/société en général ? Comment ? (utiliser le modèle COM pour analyser) ? Pourquoi (pas) ? Non applicable</p> <p>5.3. le CFP a-t-il aidé autrement que par la formation à tenir bon dans la vie/société ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser) Le CFP aide à trouver un lieu (atelier) et à avoir quelques équipements (démenti par un élève)</p> <p>5.4 Les cours de CFP/BDE ont-ils aidé à trouver un emploi ? Les étudiants considèrent-ils cet emploi comme " décent " ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser) Ne savent pas</p> <p>5.5 Les étudiants devaient mentionner une chose pour laquelle ils pensent que les CFP les ont aidés à devenir plus forts dans la vie/société : quelles sont ces choses ? Pourquoi l'ont-ils mentionné ? La formation technique / l'apprentissage</p> <p>5.6. Les réponses ont-elles été les mêmes ? Si non, quelles pourraient être les raisons pour lesquelles elles étaient différentes ? Oui, sauf un apprenant qui ne fait que démentir ce que les autres disent</p>
<p>6. Le soutien reçu permet-il de "réussir l'examen" + qu'est-ce que les élèves ont manqué/auraient pu améliorer et pourquoi ?</p>	<p>6.1 Dans l'ensemble, dans quelle mesure les étudiants se sentent-ils satisfaits aujourd'hui, compte tenu du soutien qu'ils ont reçu et de leur situation actuelle dans la vie ? Le CFP donne la possibilité aux pauvres et aux enfants de la rue de se faire former et de devenir quelqu'un</p> <p>6.2. les élèves ont-ils manqué quelque chose dans le support ? S'ils étaient le manager du CPO/BDE pour une journée, que changeraient-ils ou garderaient-ils certainement et pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> . Aider les apprenants à accéder au financement . Promouvoir les activités des apprenants : Il faut une salle d'exposition où les apprenants peuvent fabriquer des choses, les disposer pour les vendre
<p>7. Vérifier la ronde</p>	<p>7.informations supplémentaires intéressantes à mentionner Suggestions :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Faire en sorte que tous les apprenants sachent utiliser l'ordinateur (cela a été une entrave pour quelqu'un qui a fait un stage à CFAO) . Faire en sorte que tout le monde ait le permis de conduire

Questions suggestives	Rapport du groupe de discussion à Porto-Novo / anciens élèves
1. Vérifier dans-Introductory Q	1.les observations faites lors de l'introduction de l'atelier.
2. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important dans la recherche et la conservation d'un emploi ?	<p>2. qu'est-ce que les élèves trouvent important (3 choses au maximum) d'apprendre ou d'avoir appris lorsqu'ils cherchent ou gardent un emploi (une fois qu'ils en ont trouvé un) ?</p> <p>Apprentissage : permet de faire de petits jobs Patience : permet de se dominer en cas d'attaque verbale La formation morale aide à survivre (pour l'un, la formation technique n'aurait pas beaucoup aidé. Il est actuellement dans la restauration)</p>
3. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important pour s'intégrer socialement dans la société (communauté, environnement social,...) ?	<p>3. qu'est-ce que les élèves trouvent important d'apprendre ou d'avoir appris pour tenir bon dans la société ? (max. 3 éléments) Ou, en d'autres termes, qu'est-ce que l'autonomisation signifie pour eux et quand se sentent-ils autonomes ?</p> <p>Avoir un métier Apprendre à se débrouiller par soi-même dans la vie Etre humble</p>
4. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du BDE à l'obtention et au maintien d'un emploi	<p>4.1. Qu'est-ce qui a le plus aidé les étudiants en rapport avec le CFP/cours de formation/BDE pour trouver un emploi ? Formation technique qui permet de s'installer Formation morale qui permet de maintenir de bonnes relations avec les autres</p> <p>4.2 Pourquoi ces choses les ont-elles aidées (ou pas) ? (changements dans les capacités ? La motivation ? les opportunités ? les autres ? (modèle COM) L'apprentissage a permis d'avoir des compétences à valoriser</p> <p>4.3 Pour les étudiants qui n'ont pas (encore) travaillé après l'obtention de leur diplôme, comment le centre de formation/bureau de placement aurait-il pu les aider d'une manière différente ? . Aider les jeunes à accéder au financement . Que le centre crée un centre-entreprise où l'ancien apprenti peut aller travailler pour gagner de l'argent afin de pouvoir aller s'installer, le temps de gagner la confiance des clients aussi vu que leur jeune âge joue parfois en leur défaveur</p> <p>4.4. Quel a été l'élément le plus important lié aux cours de formation/aux centres de formation/au bureau de placement qui a aidé les étudiants à trouver un emploi (si oui) ? La formation technique</p>

<p>5. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du JEA pour devenir plus fort dans la société/la vie sociale.</p>	<p>5.1 Principales conclusions de l'exercice d'évaluation.</p> <p>5.2. les cours de formation ont-ils aidé les étudiants à s'affirmer dans la vie/société en général ? Comment ? (utiliser le modèle COM pour analyser) ? Pourquoi (pas) ? Pas de réponse</p> <p>5.3. le CFP a-t-il aidé autrement que par la formation à tenir bon dans la vie/société ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser)</p> <p>5.4 Les cours de CFP/BDE ont-ils aidé à trouver un emploi ? Les étudiants considèrent-ils cet emploi comme " décent " ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser) Les jeunes travaillent, mais leur niveau de vie reste précaire</p> <p>5.5 Les étudiants devaient mentionner une chose pour laquelle ils pensent que les CFP les ont aidés à devenir plus forts dans la vie/société : quelles sont ces choses ? Pourquoi l'ont-ils mentionné ? La formation morale a permis d'établir des relations avec les autres</p> <p>5.6. Les réponses ont-elles été les mêmes ? Si non, quelles pourraient être les raisons pour lesquelles elles étaient différentes ? Oui</p>
<p>6. Le soutien reçu permet-il de "réussir l'examen" + qu'est-ce que les élèves ont manqué/auraient pu améliorer et pourquoi ?</p>	<p>6.1 Dans l'ensemble, dans quelle mesure les étudiants se sentent-ils satisfaits aujourd'hui, compte tenu du soutien qu'ils ont reçu et de leur situation actuelle dans la vie ? Le centre a fait, mais il reste à régler les difficultés d'installation</p> <p>6.2. les élèves ont-ils manqué quelque chose dans le support ? S'ils étaient le manager du CPO/BDE pour une journée, que changeraient-ils ou garderaient-ils certainement et pourquoi ? Aider les jeunes à avoir accès au financement et à les accompagner moralement</p>
<p>7. Vérifier la ronde</p>	<p>7.informations supplémentaires intéressantes à mentionner</p>

Annexe 6 : Cas d'impact élaborés

Interview d'un cas d'impact – Parakou

1. Informations générales sur l'ancien étudiant

- M/F/X ? **M**
- De quel village/ville ? : **Abomey**
- Dans quel CFP avez-vous étudié ? **Parakou**
- diplômé en quelle année ? **2019**
- Quelle direction technique ? **Mécanique générale**
- Quel âge a l'ex-étudiant maintenant ? **27 ans**
- L'ancien élève travaille-t-il actuellement ? A temps plein - à temps partiel ? **auto-emploi**
- Quel emploi (le cas échéant)

Pour des raisons de confidentialité, nous ne demanderons pas le nom de l'élève.

- Quelle différence le CFP/BDE a-t-il fait dans la vie de l'ancien élève ? Quels sont les principaux changements que l'ancien élève peut constater dans sa vie sociale à la suite du programme ?
- En termes de comportement ? d'attitudes ?
- Pour ce qui est de trouver/maintenir un emploi ? Autres ?
 - A un emploi et un revenu (je suis devenu chef d'atelier)
 - Bénéficie de plus de considération/respect de la part de l'entourage
 - A plus de responsabilité
 - Confiance en soi améliorée

Pour chacun des changements identifiés (max. 3) :

Changement 1	Je suis devenu un chef d'atelier
<p>À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant (selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités) ?</p> <p>C : Je dispose d'un atelier de soudure. Il y a une différence entre la vie scolaire et la vie de chef d'atelier : un élève apprend seulement ses leçons. Etre chef d'atelier est une autre réalité. Il faut accueillir, satisfaire le client (qualité, délai, prix, etc.). On doit travailler avec la tête et le corps</p> <p>O :</p> <p>M :</p>	
<p>Comment la formation technique a-t-elle influencé ce changement ? De quelle manière ? La formation technique m'a permis de faire quelque chose de mes mains, contrairement à l'enseignement général</p>	
<p>De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ? La formation a contribué à supporter les contradictions/frustrations parce qu'on a appris à ne pas contredire les professeurs</p>	
<p>Un conseil psychosocial ? Comment exactement ?</p>	
<p>Orientation/stage ... ? Comment exactement ?</p> <p>Les stages ont permis de renforcer mes compétences. J'ai fait plus de pratique et j'ai plus accès aux équipements</p>	
<p>Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme CFP/BDE ? Je ne sais pas</p>	

Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ?

Le renforcement des capacités en soudure a permis de mettre en place mon atelier qui me permet d'avoir un revenu. La perception des autres vis-à-vis de moi a changé positivement parce que je fais quelque chose de concret/visible. Les gens ont confiance en moi et m'ont déjà confié deux apprentis

Quels sont les facteurs (internes, externes) et les acteurs qui, selon l'élève, ont contribué positivement/négativement à son intégration dans la société actuelle ?

- Expliquez comment chacun de ces facteurs a influencé positivement/négativement les changements de l'ancien élève et quelles en ont été les conséquences.
- Veuillez indiquer quand il s'agit d'un facteur de rivalité
- Donnez une valeur de 1 à 4 selon l'importance de l'influence du facteur sur le changement (1= aucune influence ; 2= peu d'influence ; 3= influence dans une certaine mesure ; 4= influence dans une grande mesure).

Facteur (description)	Type de facteur (primaire ou rivalité)	Valeur (poids)
Formation technique dans l'école	Primaire	4
Les stages	Primaire	33
Les équipements hérités de mon père (poste de soudure et autres)	Rivalité	3
Les aînés arrachent la plupart des marchés	Rivalité	2

Changement 2	Je bénéficie de plus de considération/respect de la part de mon entourage
<p>À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant ?</p> <p>(selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités) :</p> <p>C :</p> <p>O : Les gens me parlent avec respect et ne me crient plus dessus comme au moment où j'étais élève. Certains demandent mon avis sur des choses. D'autres sollicitent mon soutien financier. Les gens ont confiance en moi et m'ont confié deux apprentis</p> <p>M :</p>	
<p>Quelle a été l'influence de la formation technique ? De quelle manière ? La</p> <p>formation technique a permis de faire quelque chose de concret / visible</p>	
<p>De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ? La formation</p> <p>morale m'a permis d'avoir des comportements que les autres apprécient : je ne me vois pas supérieur aux autres. Je prends en compte les attentes des autres notamment en ce qui concerne les clients. J'accueille bien les clients</p>	
<p>Un conseil psychosocial ? Comment exactement ?</p>	
<p>Orientation/stage ... ? Comment exactement ?</p> <p>Les stages (et la formation technique à l'école) m'ont permis de fabriquer des objets de qualité</p>	
<p>Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme CFP/BDE ?</p> <p>Je ne sais pas</p>	

Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ?

Le changement m'a permis d'être considéré et d'être cité en exemple à d'autres jeunes dans mon milieu

Quels sont les facteurs (internes, externes) et les acteurs qui, selon l'élève, ont contribué positivement/négativement à son intégration dans la société actuelle ?

- Expliquez comment chacun de ces facteurs a influencé positivement/négativement les changements de l'ancien élève et quelles en ont été les conséquences.
- Veuillez indiquer quand il s'agit d'un facteur de rivalité
- Donnez une valeur de 1 à 4 selon l'importance de l'influence du facteur sur le changement (1= aucune influence ; 2= peu d'influence ; 3= influence dans une certaine mesure ; 4= influence dans une grande mesure).

Facteur (description)	Type de facteur (primaire ou rivalité)	Valeur (poids)
Le fait de disposer de mon propre atelier	Primaire	3
Mon comportement à l'égard des autres (respect, écoute, etc.) grâce à la formation reçue à l'école	Primaire	2.5
L'éducation reçue de mes parents	Rivalité	3
Ma capacité à apporter un soutien financier à certaines personnes	Primaire	3

<p>Ma capacité à transmettre mon savoir à d'autres (apprentis)</p>	<p>Primaire</p>	
<p>Changement 3</p>	<p>J'ai plus de responsabilité</p>	
<p>À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant ?</p> <p>(selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités) :</p> <p>C :</p> <p>O :</p> <p>M : J'ai plus de responsabilités. Je ne reçois plus d'aide d'aucun parent. Je dois me débrouiller pour résoudre mes problèmes et j'y arrive grâce à mon activité</p>		
<p>Quelle a été l'influence de la formation technique ? De quelle manière ? La</p> <p>formation technique m'a permis d'avoir une occupation qui me procure de revenu qui me permet d'assumer des responsabilités (aider de temps en temps des amis et autres)</p>		
<p>De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ? L'éducation</p> <p>m'a permis de comprendre qu'il faut entretenir de bonnes relations avec les autres. Bonne relation signifie qu'il faut aider ou assister autant que possible les amis lorsqu'ils sont en difficulté.</p>		
<p>Un conseil psychosocial ? Comment exactement ?</p>		
<p>Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme PSC/BDE ?</p> <p>Ne sait pas</p>		

Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ?

Le changement m'a appris à me battre. Mais il faut préciser que j'avais déjà appris à me débrouiller après le décès de mes parents

Quels sont les facteurs (internes, externes) et les acteurs qui, selon l'élève, ont contribué positivement/négativement à son intégration dans la société actuelle ?

- Expliquez comment chacun de ces facteurs a influencé positivement/négativement les changements de l'ancien élève et quelles en ont été les conséquences.
- Veuillez indiquer quand il s'agit d'un facteur de rivalité
- Donnez une valeur de 1 à 4 selon l'importance de l'influence du facteur sur le changement (1= aucune influence ; 2= peu d'influence ; 3= influence dans une certaine mesure ; 4= influence dans une grande mesure).

Facteur (description)	Type de facteur (primaire ou rivalité)	Valeur (poids)
Formation technique m'a permis d'avoir une occupation qui me procure un revenu et de subvenir à mes besoins	Primaire	3
Décès de mes parents m'a contraint à apprendre à me débrouiller	Rivalité	3

La durabilité de ces changements ?

L'ex-étudiant pense-t-il que ces changements vont continuer à influencer sa vie à long terme (= les prochaines années) ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Je suis devenu un chef d'atelier : oui, parce que je continuerai toujours à exercer avec tout le sérieux qu'il faut. Je n'ai pas appris un autre métier.

La déception relative au fait que les anciens arrachent la plupart des marchés disparaîtra parce que je serai de plus en plus ancien et expérimenté

Je bénéficie de plus de considération/respect de la part de mon entourage : Oui. J'ai déjà vu l'avantage d'être considéré par les autres. Je continuerai à me comporter de façon à ce que les gens aient toujours cette considération pour moi

J'ai plus de responsabilité : oui. Je continuerai d'avancer en âge. J'aurai de plus en plus de responsabilité à assumer surtout lorsque je vais fonder une famille

Appréciation des CFP/BDE

Évaluation du CFP sur une échelle de 1 à 4 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ?

3 : le CFP renforce les capacités techniques et morales des apprenants, mais ce n'est pas suffisant. La formation technique ne suffit pas. Il faut ajouter son propre dynamisme.

Évaluation du BDE sur une échelle de 1 à 4 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ?

2.5 : le BDE a renforcé mon envie de m'installer à mon propre compte, Mais, si je n'ai pas hérité d'équipement de mon père, je ne pourrais pas m'installer parce que l'école n'octroie pas de financement pour l'installation des diplômés

Entretiens supplémentaires

Si possible et si le temps le permet, interrogez l'ancien élève dans son propre environnement. Interrogez également un membre de la famille proche (parent, frère ou sœur) et une personne de la communauté, de l'entreprise où l'ex-élève travaille, pour savoir comment ils perçoivent l'ex-élève.

- Comment les membres de la famille immédiate perçoivent-ils l'évolution de l'ex-étudiant au cours des dernières années en termes de compétences sociales/insertion socioprofessionnelle ?
- Comment l'entreprise vit-elle l'ex-étudiant sur le lieu de travail ?
- Selon eux, qu'est-ce qui a changé chez l'ancien élève et à quoi attribuent-ils ces changements ? Quels sont les effets de ces changements ?
- Pensent-ils que ces changements sont durables ?

réflexions des membres de la famille/environnement social	RAS
réflexions sur le lieu de travail	RAS

Interview d'un cas d'impact – Cotonou

2. Informations générales sur l'ancien étudiant

- M/F/X ? **F**
- De quel village/ville ? : **Tori**
- Dans quel CFP avez-vous étudié ? **Cotonou**
- diplômé en quelle année ? **2020**
- Quelle direction technique ? **Electricité bâtiment**
- Quel âge a l'ex-étudiant maintenant ? **24 ans**
- L'ancien élève travaille-t-il actuellement ? **Auto-emploi**
- Quel emploi (le cas échéant)

Pour des raisons de confidentialité, nous ne demanderons pas le nom de l'élève.

- Quelle différence le CFP/BDE a-t-il fait dans la vie de l'ancien élève ? Quels sont les principaux changements que l'ancien élève peut constater dans sa vie sociale à la suite du programme ?
- En termes de comportement ? d'attitudes ?
- Pour ce qui est de trouver/maintenir un emploi ? Autres ?
 - **Maîtrise du métier d'électricien**
 - **Il y a plus de respect et de considération de la part de l'entourage**
 - **Plus de revenu propre**
 - **Plus de demande d'assistance financière**

Pour chacun des changements identifiés
(max. 3) :

Changement 1

Maîtrise du métier d'électricien

À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant (selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités) ?

C : Je ne connaissais rien en électricité. Aujourd'hui, je prends des chantiers que j'exécute

O :

M :

Comment la formation technique a-t-elle influencé ce changement ? De quelle manière ? La formation technique a permis d'acquérir les compétences. Mais il faut préciser que la compétence finale a été acquise sur les chantiers. A l'école, on fait la formation sur les panneaux alors que sur le terrain, on travaille en grandeur nature. On comprend plus vite sur le chantier

De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ? A l'école, elle était seule parmi les garçons et elle était retranchée dans son coin. La formation en life skills et l'accompagnement lui ont permis de s'ouvrir aux autres et d'apprendre

Un conseil psychosocial ? Comment exactement ?

Orientation/stage ... ? Comment exactement ?

Les stages ont permis de toucher du doigt les réalités du métier : casser des murs, faire passer les fils, pouvoir lire des schémas, etc.

Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme CFP/BDE ?

Non. Les notions de base ont été acquises grâce aux formations à l'école. Les stages ont permis le renforcement des connaissances

Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ?

La maîtrise du métier a permis de prendre des chantiers et de les exécuter. En tant que femme, je reçois des encouragements de la part des personnes qui me voient à l'œuvre

Quels sont les facteurs (internes, externes) et les acteurs qui, selon l'élève, ont contribué positivement/négativement à son intégration dans la société actuelle ?

- Expliquez comment chacun de ces facteurs a influencé positivement/négativement les changements de l'ancien élève et quelles en ont été les conséquences.
- Veuillez indiquer quand il s'agit d'un facteur de rivalité
- Donnez une valeur de 1 à 4 selon l'importance de l'influence du facteur sur le changement (1= aucune influence ; 2= peu d'influence ; 3= influence dans une certaine mesure ; 4= influence dans une grande mesure).

Facteur (description)	Type de facteur (primaire ou rivalité)	Valeur (poids)
Formation technique à l'école	Primaire	3
Les stages en entreprise	Primaire	3
Pratique sur le terrain	Rival	3
Changement 2	Il y a plus de respect et de considération de la part de l'entourage	

À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant ?

(selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités) :

C :

O : Les personnes lui parlent avec respect. Certaines l'appellent DG (Directrice générale). Il y a des personnes qui sollicitent son aide financière. Elle reçoit des félicitations des passants parce que l'électricité bâtiment est considérée comme un métier d'homme

M :

Quelle a été l'influence de la formation technique ? De quelle manière ? La formation technique lui a permis d'avoir une spécialité reconnue contrairement à l'enseignement général. Elle est fière de dire qu'elle est technicienne en électricité bâtiment. Grâce à la formation technique, elle a confiance en elle-même parce qu'elle fait un travail pratique

De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ? La formation en life skills a changé / amélioré son comportement envers son entourage, ce qui fait que les gens la respectent aussi. Les activités parascolaires (football, basketball, chorale, décoration, etc.) ont renforcé son esprit de solidarité. Elle était coléreuse, mais maintenant elle est plus cool / sage

Un conseil psychosocial ? Comment exactement ?

Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme CFP/BDE ? Non. Le programme a renforcé les capacités techniques. La formation en life skills a amélioré le comportement. Tout cela a amélioré mon image vis-à-vis de l'entourage

Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ? **Le respect et la considération par l'entourage ont augmenté son estime de soi et lui permettent d'aborder plus facilement des personnalités. Elle a pu négocier un stage à la SBEE (Société Béninoise d'Énergie Électrique)**

Quels sont les facteurs (internes, externes) et les acteurs qui, selon l'élève, ont contribué positivement/négativement à son intégration dans la société actuelle ?

- Expliquez comment chacun de ces facteurs a influencé positivement/négativement les changements de l'ancien élève et quelles en ont été les conséquences.
- Veuillez indiquer quand il s'agit d'un facteur de rivalité
- Donnez une valeur de 1 à 4 selon l'importance de l'influence du facteur sur le changement (1= aucune influence ; 2= peu d'influence ; 3= influence dans une certaine mesure ; 4= influence dans une grande mesure).

Facteur (description)	Type de facteur (primaire ou rivalité)	Valeur (poids)
Formation technique qui lui a permis d'avoir un métier concret (aux yeux de la population)	primaire	4
Formation en life skills a permis d'avoir un comportement vertueux (que les autres lui rendent en retour)	Primaire	3
Accès à un revenu qui lui permet de secourir financièrement des personnes en cas de difficulté	Rival	3

Changement 3	Plus de revenu propre
<p>À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant ?</p> <p>(selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités) :</p> <p>C : L'exercice du métier m'a permis de commencer à gagner de l'argent un an après la formation. Ce revenu me permet de me prendre en charge alors qu'avant, toutes les charges reposaient sur mes parents</p> <p>O :</p> <p>M :</p>	
<p>Quelle a été l'influence de la formation technique ? De quelle manière ? La formation technique a permis d'avoir un métier reconnu que j'exerce pour gagner de l'argent</p>	
<p>De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ? Les formations non techniques (respect des personnes, des délais, fourniture de prestation de qualité, entrepreneuriat, etc.) me permettent d'obtenir des marchés</p>	
<p>Un conseil psychosocial ? Comment exactement ?</p>	
<p>Orientation/stage ... ? Comment exactement ?</p>	
<p>Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme PSC/BDE ? Non. Le projet a renforcé la qualité pratique de la formation (équipements, envoi en stage) et l'enseignement des life skills.</p>	

Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ?

Le gain de revenu a permis de subvenir à mes besoins et d'aider d'autres personnes. Il me permet également de contribuer aux cotisations pour différentes choses (cérémonies, autres activités communautaires). Je me sens en mesure de fonder et de supporter la charge du foyer

Quels sont les facteurs (internes, externes) et les acteurs qui, selon l'élève, ont contribué positivement/négativement à son intégration dans la société actuelle ?

- Expliquez comment chacun de ces facteurs a influencé positivement/négativement les changements de l'ancien élève et quelles en ont été les conséquences.
- Veuillez indiquer quand il s'agit d'un facteur de rivalité
- Donnez une valeur de 1 à 4 selon l'importance de l'influence du facteur sur le changement (1= aucune influence ; 2= peu d'influence ; 3= influence dans une certaine mesure ; 4= influence dans une grande mesure).

Facteur (description)	Type de facteur (primaire ou rivalité)	Valeur (poids)
Formation technique (apprentissage)	Primaire	4
Formation non technique (éducation)	Primaire	3

La durabilité de ces changements ?

L'ex-étudiant pense-t-il que ces changements vont continuer à influencer sa vie à long terme (= les prochaines années) ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Oui.
Je continuerai à gagner de l'argent tant que j'exercerai le métier. Et je compte continuer à l'exercer

Appréciation des CFP/BDE

Évaluation du CFP sur une échelle de 1 à 4 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ? 3 : la formation technique est très importante, mais les stages aussi ont beaucoup aidé

Evaluation du BDE sur une échelle de 1 à 4 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ? 3 : les stages et l'accompagnement en entrepreneuriat sont importants, mais n'ont pas suffi à eux seuls. Il y a aussi ma formation de base qui a compté. J'ai fait le collège avant d'arriver dans le CFP

Entretiens supplémentaires

Si possible et si le temps le permet, interrogez l'ancien élève dans son propre environnement. Interrogez également un membre de la famille proche (parent, frère ou sœur) et une personne de la communauté, de l'entreprise où l'ex-élève travaille, pour savoir comment ils perçoivent l'ex-élève.

- Comment les membres de la famille immédiate perçoivent-ils l'évolution de l'ex-étudiant au cours des dernières années en termes de compétences sociales/insertion socioprofessionnelle ?
- Comment l'entreprise vit-elle l'ex-étudiant sur le lieu de travail ?
- Selon eux, qu'est-ce qui a changé chez l'ancien élève et à quoi attribuent-ils ces changements ? Quels sont les effets de ces changements ?
- Pensez-vous que ces changements sont durables ?

réflexions des membres de la famille/environnement social

RAS

réflexions sur le lieu de travail

RAS

Interview d'un cas d'impact – Porto-Novo

3. Informations générales sur l'ancien étudiant

- M/F/X ? **M**
- De quel village/ville ? : **Porto-Novo**
- Dans quel CFP avez-vous étudié ? **Porto-Novo**
- diplômé en quelle année ? **2016**
- Quelle direction technique ? **Menuiserie**
- Quel âge a l'ex-étudiant maintenant ? **24 ans**
- L'ancien élève travaille-t-il actuellement ? **Auto-emploi**

Pour des raisons de confidentialité, nous ne demanderons pas le nom de l'élève.

- Quelle différence le CFP/BDE a-t-il fait dans la vie de l'ancien élève ? Quels sont les principaux changements que l'ancien élève peut constater dans sa vie sociale à la suite du programme ?
- En termes de comportement ? d'attitudes ?
- Pour ce qui est de trouver/maintenir un emploi ? Autres ?
 - **Je suis devenu mon propre patron**
 - **On est plus considéré et on bénéficie de plus de respect**
 - **Je suis financièrement autonome, même si ma situation est encore précaire**

Pour chacun des changements identifiés (max. 3) :

Changement 1

Je suis devenu mon propre patron

À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant (selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités) ?

C :

O :

M : J'ai mis en place mon atelier de menuiserie. Je cherche des commandes moi-même et je suis libre de gérer mon temps. Je sais ce que j'ai à faire et je n'attends pas d'ordre de quelqu'un. Je dois voler de mes propres ailes et je dois maintenant tout acheter. Je ne reçois plus rien de personne

Comment la formation technique a-t-elle influencé ce changement ? De quelle manière ? La formation technique m'a permis d'avoir les compétences pour ouvrir mon atelier

De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ? La formation sur comment créer et gérer une entreprise (formation sur l'entrepreneuriat) m'a donné l'envie d'avoir mon atelier. La formation morale me permet de bien traiter les clients afin de les garder / fidéliser. Bien traiter veut dire : discuter poliment avec eux, respecter les délais, faire un travail de qualité

Un conseil psychosocial ? Comment exactement ?

Orientation/stage ... ? Comment exactement ?

Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme CFP/BDE ? Je ne sais pas

Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ?

La mise en place de mon atelier m'a permis d'être considéré comme quelqu'un parmi les autres. Tout le monde sait que j'ai un travail et que je ne suis pas un délinquant

Quels sont les facteurs (internes, externes) et les acteurs qui, selon l'élève, ont contribué positivement/négativement à son intégration dans la société actuelle ?

- Expliquez comment chacun de ces facteurs a influencé positivement/négativement les changements de l'ancien élève et quelles en ont été les conséquences.
- Veuillez indiquer quand il s'agit d'un facteur de rivalité
- Donnez une valeur de 1 à 4 selon l'importance de l'influence du facteur sur le changement (1= aucune influence ; 2= peu d'influence ; 3= influence dans une certaine mesure ; 4= influence dans une grande mesure).

Facteur (description)	Type de facteur (primaire ou rivalité)	Valeur (poids)
L'apprentissage	Primaire	4
L'éducation qu'on nous donne	Primaire	3
Changement 2	Je suis plus considéré et je bénéficie de plus de respect	

À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant ?

(selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités) :

C :

O : Je ne fais plus objet de mépris comme avant. Je ne reçois plus de conseils tous azimuts et d'injures comme avant. Les gens me parlent avec un ton doux

M :

Quelle a été l'influence de la formation technique ? De quelle manière ? C'est grâce à la formation technique que j'ai eu le courage d'ouvrir un atelier grâce auquel les gens ne me considèrent pas comme un délinquant

De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ? La formation morale m'a permis d'avoir plus de respect envers les autres. Sans ce respect, les autres ne peuvent pas me respecter en retour. Respect envers les autres signifie : je suis humble car être dans la vie active ne veut pas dire qu'on est supérieur aux autres

Un conseil psychosocial ? Comment exactement ?

Orientation/stage ... ? Comment exactement ?

Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme CFP/BDE ? Je ne sais pas

Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ? Ce changement m'a permis d'avoir plus d'amis et de personnes à qui je peux demander conseil lorsque j'ai des difficultés. Cela a permis aussi à des personnes de me recommander à des clients qui m'ont commandé des meubles. Mais il y en a un qui a pris un pourcentage comme commission et je n'ai rien gagné par rapport à ce marché. Toutefois j'ai fait l'effort de livrer la commande

Quels sont les facteurs (internes, externes) et les acteurs qui, selon l'élève, ont contribué positivement/négativement à son intégration dans la société actuelle ?

- Expliquez comment chacun de ces facteurs a influencé positivement/négativement les changements de l'ancien élève et quelles en ont été les conséquences.
- Veuillez indiquer quand il s'agit d'un facteur de rivalité
- Donnez une valeur de 1 à 4 selon l'importance de l'influence du facteur sur le changement (1= aucune influence ; 2= peu d'influence ; 3= influence dans une certaine mesure ; 4= influence dans une grande mesure).

Facteur (description)	Type de facteur (primaire ou rivalité)	Valeur (poids)
Mes compétences techniques	Primaire	3
Mon comportement (poli, respectueux)	Primaire	3
Capacité de diversification des produits (j'arrive à copier des produits d'autres artisans, même si je n'ai pas appris à fabriquer ces produits)	Primaire	2
Changement 3	Je suis financièrement autonome, même si ma situation reste encore précaire	

À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant ?

(selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités)
:

C :

O :

M : **Je ne suis plus à la charge de quelqu'un. J'arrive à subvenir à mes besoins élémentaires (manger, habillement, déplacement, etc.)**

Quelle a été l'influence de la formation technique ? De quelle manière ? **C'est la compétence acquise grâce à la formation technique qui me permet d'offrir mes services contre de l'argent**

De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ? **C'est le comportement acquis qui me permet de satisfaire mes clients et de les fidéliser**

Un conseil psychosocial ? Comment exactement ?

Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme PSC/BDE ? **Je ne sais pas**

Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ? **Pas répondu**

Quels sont les facteurs (internes, externes) et les acteurs qui, selon l'élève, ont contribué positivement/négativement à son intégration dans la société actuelle ?

- Expliquez comment chacun de ces facteurs a influencé positivement/négativement les changements de l'ancien élève et quelles en ont été les conséquences.
- Veuillez indiquer quand il s'agit d'un facteur de rivalité
- Donnez une valeur de 1 à 4 selon l'importance de l'influence du facteur sur le changement (1= aucune influence ; 2= peu d'influence ; 3= influence dans une certaine mesure ; 4= influence dans une grande mesure).

Facteur (description)	Type de facteur (primaire ou rivalité)	Valeur (poids)
Formation technique	Primaire	3
Formation morale	Primaire	3
Non accès au financement (je suis limité aux commandes. Je n'ai pas les moyens de faire des meubles et de les exposer, ce qui réduit mon chiffre d'affaires)	Rival	3

La durabilité de ces changements ?

L'ex-étudiant pense-t-il que ces changements vont continuer à influencer sa vie à long terme (= les prochaines années) ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Oui. Tant que j'aurai mon atelier et je continuerai à travailler et à gagner de l'argent, ces changements vont rester. On dit chez nous : c'est le travail qui fait l'homme

Appréciation des CFP/BDE

Évaluation du CFP sur une échelle de 1 à 4 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ? 3

: Le CFP m'a donné les compétences en menuiserie, ce qui m'a permis d'ouvrir mon atelier

Evaluation du BDE sur une échelle de 1 à 4 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ? 2

: le BDE a créé l'envie d'ouvrir l'atelier, mais sans l'apprentissage, je ne pourrais pas

Entretiens supplémentaires

Si possible et si le temps le permet, interrogez l'ancien élève dans son propre environnement. Interrogez également un membre de la famille proche (parent, frère ou sœur) et une personne de la communauté, de l'entreprise où l'ex-élève travaille, pour savoir comment ils perçoivent l'ex-élève.

- Comment les membres de la famille immédiate perçoivent-ils l'évolution de l'ex-étudiant au cours des dernières années en termes de compétences sociales/insertion socioprofessionnelle ?
- Comment l'entreprise vit-elle l'ex-étudiant sur le lieu de travail ? / Selon eux, qu'est-ce qui a changé chez l'ancien élève et à quoi attribuent-ils ces changements ? Quels sont les effets de ces changements ?
- Pensent-ils que ces changements sont durables ?

réflexions des membres de la famille/environnement social

RAS

réflexions sur le lieu de travail

RAS

Evaluation finale programme VIA Don Bosco
2017-2021

Coopération Internationale :
Intégration socio-professionnelle et
autonomisation à Madagascar

Rapport final

12 AVRIL, 2022

Landitiana Soamarina MIAKATRA
Nancy Jaspers (rédaction finale)

Table des matières

Table des matières	1
REMERCIEMENTS	2
ABRÉVIATIONS	3
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	4
1 Introduction	9
1.1 Contexte	9
1.2 Objectifs et résultats attendus de l'évaluation	11
1.3 Principales questions d'évaluation	12
1.4 Méthodologie utilisée et processus d'évaluation	12
1.5 Limites de l'évaluation.....	14
2 Principaux résultats et analyse par question d'évaluation	15
2.1 Pertinence	15
2.2 Efficacité	19
2.3 Efficience	38
2.4 Durabilité.....	40
3 Conclusions	43
3.1 Pertinence.....	43
3.2 Efficacité	44
3.3 Efficience	47
3.4 Durabilité.....	48
4 Leçons tirées	49
5 Recommandations	51
ANNEXES	54
ANNEXE 1 : Cadre d'évaluation.....	55
Annexe 2 : Itinéraire de visite	56
ANNEXE 3 : Liste des personnes consultées	60
ANNEXE 4 : Documents consultés	64
Annexe 5 : Rapports des groupes de discussion	65
Annexe 6 : Cas d'impact élaborés	76

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cette évaluation.

Particulièrement :

- Aux personnels des BTD à Antananarivo
- Aux équipes de FMA et SBD à Mahajanga et Antananarivo et Ivato
- Aux jeunes apprenant(e)s dans les centres de formation
- Aux enseignants formateurs/formatrices
- Aux ancien(ne)s étudiant.e.s
- Aux entreprises partenaires

Vous trouverez ici nos profondes reconnaissances. Merci !

ABRÉVIATIONS

AGR	Activités Génératrices de Revenus
APC	Approche par Compétence
CFP	Centre de Formation Professionnelle
BDE	Bureau d'Emploi
BTD	Bureau Technique de Développement
CAD	Comité d'aide au développement
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
ECM(S)	Education à la citoyenneté mondiale (et solidaire)
ESD	Education au développement durable
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
FMA	Filles de Marie Auxiliatrice
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
ICOPI	International Coopération - Coopération Internationale
IECD	Institut Européen de Coopération et de Développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OS	Objectif spécifique
PNEFP	La Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
PRG	Programme
PSE	Plan Sectoriel de l'Éducation
SDB	Salésien Don Bosco
S&E	Suivi & Evaluation
TdC	Théorie de Changement
VIA DB	VIA Don Bosco
WASH	Water, Sanitation and Hygiene

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Au cours de la période 2021-début 2022, l'évaluation finale du programme VIA Don Bosco à Madagascar a été réalisée. Cette évaluation externe avait deux objectifs principaux. Premièrement, elle devait répondre à une exigence de redevabilité vis-à-vis du gouvernement donateur (DGD). Dans ce contexte, les objectifs spécifiques (= résultats) et la réalisation de l'objectif spécifique du programme (PRG) ont été évalués. Deuxièmement, l'évaluation devait identifier les points à améliorer. Plus spécifiquement, l'évaluation devait viser à mieux comprendre le concept de formation et d'insertion socioprofessionnelle, ainsi que les mécanismes mis en place pour réussir l'accompagnement des jeunes. Les questions centrales de l'évaluation étaient les suivantes

- Dans quelle mesure les jeunes participant au programme de VIA Don Bosco ont-ils été renforcés/responsabilisés par une formation intégrale (et le développement de compétences) ?
- Dans quelle mesure l'autonomisation (empowerment) des jeunes conduisait-elle à leur intégration sociale et professionnelle ?

L'évaluation utilisait les critères du CAD de l'OCDE pour trouver une réponse aux questions de l'évaluation et répondre aux objectifs de l'évaluation. Sur le plan méthodologique, l'évaluation externe s'est déroulée en 3 phases : la phase d'étude pendant laquelle Humanya a élaboré une note méthodologique détaillée, comprenant un cadre d'évaluation, un aperçu étape par étape du processus d'évaluation, une description des outils méthodologiques à utiliser et une première proposition d'itinéraire pour les visites d'évaluation sur place dans six pays (incluant Madagascar). Cette note a été approuvée par le comité de pilotage de VIA Don Bosco le 19 juillet 2021.

Étant donné le temps limité de la visite d'évaluation sur place, tous les centres de formation n'ont pas pu être visités. En concertation avec les deux bureaux de planification et après approbation de la note méthodologique de Humanya (qui comprenait la proposition de sélection des CFP et l'itinéraire de voyage), une sélection a été faite parmi les partenaires de VIA Don Bosco à Madagascar. L'évaluation a permis de rencontrer 80 personnes à Antananarivo/Ivato et à Mahajanga. Les principaux outils méthodologiques utilisés étaient : des entretiens semi-structurés (le personnel du BPD / BDE au niveau national et le personnel de gestion des CFP), des discussions de groupe (enseignants des CFP et apprenants), des entretiens approfondis avec des étudiant.e.s et l'observation directe (visite des ateliers et des unités de production des CFP), et une enquête en ligne auprès des partenaires (22 répondants).

2 réunions de restitution ont été organisées à la fin de la visite d'évaluation : une avec les deux BTM FMA et SDB, et une semaine plus tard lors de la réunion nationale avec tous les partenaires, y compris la chargée de programme de VIA Don Bosco en Belgique.

Conclusions

La pertinence

Compte tenu de la situation vulnérable de nombreux jeunes à Madagascar qui éprouvent des difficultés à étudier ou à trouver un emploi, les CFP offrent une solution pour aider ces jeunes à s'intégrer dans la société et sur le marché du travail. Les CFP se concentrent sur l'aide aux jeunes vulnérables, mais leur groupe cible va parfois au-delà. L'approche du CFP FMA et des SDB est tout à

fait unique et fait que le programme offre une grande **valeur ajoutée** aux jeunes qui se trouvent en dehors du système éducatif régulier. La question que l'on peut se poser est de savoir dans quelle mesure l'objectif du programme de VIA Don Bosco peut être atteint avec une partie du jeune groupe cible vulnérable qui a également besoin d'un autre soutien et d'un accompagnement plus personnalisé.

L'**hypothèse** selon laquelle les jeunes qui veulent faire des affaires ont accès au **microcrédit** n'a pas pu être confirmée. Cependant, l'accès au capital de démarrage a été mentionné par les partenaires impliqués comme l'un des facteurs les plus importants pour faire des affaires. Il nous semble donc pertinent de vérifier cela (ainsi que les autres hypothèses). Si celles-ci (et éventuellement d'autres) sont incorrectes, alors la théorie du changement l'est également, car les hypothèses sous-tendent la théorie du changement.

Bien que **le genre** ait été et reste un thème transversal dans la coopération avec VIA DB, les BTD et les autres partenaires ne parviennent pas à aboutir à une véritable politique d'intégration du genre soutenue et à l'intégrer dans le fonctionnement des partenaires et dans les programmes d'études du CFP. Le thème de **l'environnement** semble bien avoir trouvé sa place dans plusieurs centres. Des efforts sont faits pour **numériser** davantage les données des étudiants, ainsi que les données comptables et autres données pertinentes. Cependant, il n'existe aucun système d'apprentissage en ligne, pas même à la suite de la pandémie, qui aurait pu offrir une solution lorsque la pandémie ou une autre catastrophe naturelle empêche l'accès aux formations. Cela suppose que l'Internet fonctionne toujours et que les étudiants disposent eux-mêmes du matériel et l'équipement nécessaire, ce qui n'est certainement pas toujours possible et le cas. Le programme est en cohérence **avec la politique nationale de la formation technique et professionnelle**. Les CFP suivent les programmes en vigueur tout en apportant la philosophie éducative et le charisme de Don Bosco : 1) on se concentre sur les jeunes garçons et filles vulnérables en tant que groupe cible principal (bien que non exclusif), 2) il promeut un modèle de formation intégré (en mettant l'accent sur les compétences techniques et sociales) et 3) il accompagne les jeunes dans leur recherche d'un (auto)emploi.

L'efficacité

La majorité des 4 **résultats ont été atteints** au cours du programme 2017-2021. **La qualité du processus d'apprentissage** dans tous les centres de formation a été améliorée. La mise en œuvre effective de la formation reçue par les enseignants est un élément clé pour améliorer l'apprentissage des jeunes, même s'il est difficile d'en mesurer et d'en rendre visible l'effet concret. Il existe toutefois une demande pour des formations plus personnalisées parmi les enseignants. Un travail institutionnel a été fait pour améliorer la **politique des Ressources Humaines** dans le CFP, mais cela n'a pas empêché certains enseignants de partir à cause de la politique de bas salaires. Il existe des exemples qui montrent que les CFP ont contribué à améliorer leur **autonomie financière**. Le pourcentage moyen reste faible même à la fin du programme (moins de 30 %, mais supérieur à l'objectif de 2021) avec des différences assez importantes entre les centres. Peu ou pas de réels progrès ont été réalisés dans le domaine de l'intégration de la dimension de **genre**. Il existe une certaine ouverture à discuter le sujet, mais dans la pratique, la tradition persiste quant à une formation essentiellement traditionnelle et une approche qui ne brise pas les stéréotypes de genre. D'autres thèmes comme **l'environnement, le développement durable et la citoyenneté active** sont très pertinentes compte tenu des évolutions mondiales mais leurs effets sur le niveau des étudiant.e.s ne sont pas clair.e.s. Les activités autour de

ces thèmes manquent également d'une vision stratégique à long terme ; actuellement les thèmes ne sont pas intégrés dans les programmes de formation eux-mêmes.

Les différents centres sont assistés par des BDE locaux dans l'accompagnement des jeunes dans leur recherche d'emploi. Les BDE travaillent de manière multifonctionnelle, ce qui n'est pas facile compte tenu des ressources limitées dont elles disposent. Un manuel standardisé des procédures, élaboré au cours de ce programme, les aide dans leur travail. Les partenaires interrogés **apprécient le travail des BDE**. La plupart d'entre eux indiquent que sans les BDE, il serait difficile de conduire concrètement les jeunes au travail.

La période de programmation précédente on a commencé à enseigner aux jeunes les **bases de l'entrepreneuriat**. Ce processus n'en est encore qu'à ses débuts et doit être développé davantage. Dans l'ensemble, tous les **partenaires interrogés ont fortement apprécié le rôle et la contribution de VIA Don Bosco**, directement et par le biais des BTD et par la mise en œuvre du programme 2017-2021, dans le renforcement des CFP et l'introduction et le renforcement des BDE locaux et nationaux. Pour chacun des résultats (presque) atteints, il existe un certain nombre de facteurs qui ont influencé positivement ou négativement la réalisation de ces résultats.

Basée sur l'information collectionnée pendant l'évaluation, **les concepts de l'autonomisation (empowerment) des jeunes, l'insertion socio-professionnelle et avoir un travail décent** sont - résumés de manière concise - perçus comme suit : « avoir un emploi décent, c'est avoir un emploi correctement rémunéré, basé sur un contrat et qui respecte les droits du travailleur. L'autonomisation est liée à la capacité d'être indépendant, financièrement et matériellement. L'intégration socioprofessionnelle est liée au fait d'avoir confiance en soi en acquérant les compétences nécessaires et en osant les appliquer au travail et dans la société ». Les partenaires ont progressé entre 2017 et fin 2020 dans **l'empowerment des étudiant.e.s** (en supposant que le centre a eu un impact sur la mesure dans laquelle les étudiant.e.s se sentent empowered). Selon les chiffres, les étudiantes se sont senties plus autonomes que les étudiant.e.s à la fin de la formation (2021). Ces résultats donnent une indication de la mesure dans laquelle les jeunes se sont autonomisé.e.s, mais ce pourcentage ne permet pas de savoir comment les étudiant.e.s perçoivent l'autonomisation. En outre, l'enquête ne peut pas non plus montrer dans quelle mesure le programme a réellement joué un rôle dans l'autonomisation des étudiant.e.s. Ces lacunes pourraient être surmontées en utilisant **Sensemaker** à Madagascar. Bien qu'il s'agisse d'une méthode exigeant beaucoup de temps et de travail, elle a permis de recueillir de nombreuses informations. Grâce à l'utilisation de Sensemaker, il a été possible de conclure avec une certitude raisonnable que le programme 2017-2021 a eu des effets positifs sur les sentiments des jeunes finalistes, en particulier des filles, même dans une période impactée par le Covid. Les discussions au cours de l'évaluation ont montré qu'il y a un sentiment général que l'on pourrait faire plus avec les résultats de cet outil.

Les partenaires ont atteint leur objectif final en termes d'**insertion professionnelle**. Cependant, il existe de différences entre les centres. Les quatre résultats contribuent, dans une plus ou moins grande mesure, à la réalisation de l'objectif spécifique. Les principaux **facteurs** qui, selon les acteurs interrogés pendant cette évaluation, **influencent de manière positive ou négative l'autonomisation** des jeunes au sein des CFP sont au niveau des CFP l'accompagnement des étudiant.e.s, au niveau des jeunes le courage de prendre en main sa propre vie et la motivation, au niveau du contexte l'influence de la famille (et la société) et les conditions de vie de jeunes. Les principaux **facteurs** qui influencent l'insertion professionnelle des jeunes à la fin de leur formation sont au niveau des CFP une bonne

orientation, au niveau des jeunes la disponibilité (ou manque) de moyens matériel et financier, l'auto-discipline, la confiance en soi et au niveau du contexte la disponibilité des opportunités de travail.

L'efficience

En général, la **coopération** entre VIA DB et ses partenaires est assez efficace. La répartition des rôles entre les acteurs (VIA DB-BTD- CFP- BDE) est claire. BTD agit pour VIA DB sur le terrain. Cela augmente l'efficacité mais réduit la participation directe de VIA DB sur le terrain. **Les nombreux instruments S&E** compensent cela dans une certaine mesure, mais comme ils ne sont pas suffisamment utilisés comme instruments d'apprentissage, du temps est perdu dans des exercices administratifs dont on pourrait tirer davantage. Les exercices d'apprentissage, quant à eux, font trop peu appel à ces outils.

Le programme a pu être mis en œuvre avec le **budget disponible**, mais il existe des contraintes budgétaires qui peuvent nuire à l'efficacité du fonctionnement des partenaires (par exemple, empêcher le personnel de remplir plusieurs fonctions en même temps, la politique des salaires qui a conduit au départ de certains enseignants et à la non-rétention des connaissances au sein des centres).

La durabilité

Le programme précédent a travaillé sur la **durabilité sociale, technique et financière des actions et du programme**. Comme expliqué dans le rapport, l'**autonomie financière** des CFP n'est pas assurée, avec des différences considérables entre les centres. Les CFP FMA et SDB sont "réputés" pour leur discipline, leur savoir-être, leur savoir-faire, mais aussi de leur capacité à apporter du changement auprès de jeunes pour la plupart venant des familles vulnérables. Le manque d'ancrage structurel des thèmes transversaux compromet dans une certaine mesure la durabilité (technique) des partenaires et du programme.

Recommandations

Basé sur les conclusions, on a formulé les recommandations ci-dessous. Ces recommandations s'adressent aux différentes parties prenantes dans le programme de VIA Don Bosco :

Pour optimiser la contribution **des BTD** (en collaboration avec VIA DB où pertinent), on recommande renforcer encore plus le rôle envers les CFP mais aussi envers d'autres acteurs. C'est-à-dire :

- Renforcer la collaboration avec le ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (loi d'orientation pour l'éducation, formation des formateurs) et les partenaires techniques en vue d'améliorer le curricula de formation pour répondre au mieux aux besoins des entreprises (par exemple une entreprise qui recrute un chauffeur/mécanicien exige un permis de conduire, le jeune doit alors suivre un cours dans une autoécole)
- Renforcement les contacts avec les partenaires institutionnels et privés
- Renforcer la communication et la culture d'apprentissage entre les BTD-centres de formation : fournir un feedback plus périodique sur les résultats du suivi des S & E. Utiliser davantage les résultats S&E comme outils d'apprentissage tout au long de l'année
- Fournir un soutien plus individuel et personnalisé à certains centres
- Développer et aider à déployer d'un plan institutionnel/stratégique pour mieux ancrer le genre, l'environnement et les thèmes ECM/ESD et l'environnement dans les curricula et le fonctionnement des partenaires

- Développer d'autres partenariats : répondre à des appels à projets auprès des bailleurs (UE, AFD, autres), financement, techniques
- Analyser, ensemble avec les CFP, comment optimiser la politique RRHH pour minimiser dans la mesure possible la rotation du personnel et les employés qui doivent remplir différentes fonctions

Les centres de formation et les BDE peuvent encore mieux renforcer la qualité de la formation, l'accompagnement et de l'orientation des étudiant.e.s, éventuellement aussi après les cours et la formation comme suit :

- Renforcer des modules de formation pour les jeunes
- Sensibiliser des jeunes et leurs familles sur la culture d'épargne, come stratégie de sortie de formation
- Renforcer du personnel qui accompagne les jeunes en difficulté (difficulté d'apprentissage, problème affectif, problème d'adaptation etc.). On peut également choisir à ne pas admettre certains jeunes ayant des problèmes plus graves qui dépassent la capacité de charge des centres, mais à les aider à trouver la forme de soutien appropriée.
- Investir davantage dans la numérisation, en tenant compte des limites du contexte (continuer à fournir des systèmes d'apprentissage de secours hors ligne)
- Renforcer l'insertion professionnelle des jeunes - après la formation
- Continuer l'autonomisation des centres de formation en accord avec la mission des CFP. Afin de garantir un fonctionnement durable des centres et accompagner les jeunes vers leur intégration socio professionnelle, les CFP ont besoin des ressources additionnelles pour ne pas dépendre uniquement du programme VIA DB. En même temps, Il est important d'avoir un revenu suffisant, mais les activités ne doivent pas compromettre le programme de formation. Nous ne l'avons pas identifié comme tel, mais nous le considérons comme un risque éventuel.
- Étudier – en collaboration avec le BDE national- comment, à terme, les BDE peuvent également être (mieux) financés et incorporés dans les CFP, étant donné que le financement des BDE par VIA DB est temporaire.
- Renforcer le personnel des BDE : dans les capacités, mais également il est important que le calendrier de travail soit optimisé : moins de tâches administratives (examinez comment simplifier et rendre plus conviviaux les outils S&E en général et ceux suivis par les BDE en particulier)
- Renforcer les contacts et la communication avec les entreprises et autres prestataires : dotation flotte téléphonique, mise à jour ou création de brochure, outil de suivi des jeunes pendant et après la formation
- Garantir les échanges entre bureau d'emplois et s'assurer qu'ils sont et continuent d'être soutenus de manière adéquate par le BDE national.

1 Introduction

1.1 Contexte

Madagascar, un pays insulaire situé dans l'océan Indien au large des côtes de l'Afrique australe, est la cinquième plus grande île du monde, avec une superficie de 587 000 km² et 25,6 millions d'habitants. Bien que disposant de ressources naturelles considérables, Madagascar a un taux de pauvreté parmi les plus élevés au monde. Les élections présidentielles de janvier 2019 ont marqué la première transition pacifique du pouvoir depuis l'indépendance en 1960. Le président Andry Rajoelina dirige le pays avec le Premier ministre Christian Ntsay dans le cadre de l'« Initiative Emergence Madagascar ».

La situation humaine à Madagascar est l'une des plus faibles au monde, le pays est classé au quatrième rang des pays avec les taux les plus élevés de malnutrition chronique, et près d'un enfant de moins de cinq ans sur deux souffre d'un retard de croissance. Environ 97 % des enfants malgaches âgés de 10 ans ne peuvent pas lire et comprendre un texte court et adapté à leur âge. Et 4 enfants sur 10 abandonnent l'école primaire avant la dernière année.

Les conditions de vie à Madagascar sont difficiles, en particulier dans les zones rurales, qui affichent des résultats nettement moins bons en termes de mortalité infantile, de fréquentation scolaire, de taux d'alphabétisation et d'achèvement du cycle primaire, de malnutrition, d'espérance de vie, d'accès aux transports, à l'électricité et à l'eau potable. Madagascar est l'un des pays africains les plus gravement affectés par le changement climatique. Les Nations unies estiment que dans le Sud, 1,3 million de personnes sont confrontées à une insécurité alimentaire aiguë et que 30 000 sont proches de la famine, selon la classification intégrée des phases de sécurité alimentaire.¹

La loi no 2015-040 du 9 décembre 2015 portant orientation de la Politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (PNEFP) a été adoptée par le gouvernement de Madagascar et fait l'objet d'une campagne de sensibilisation. Le Plan national de l'emploi et de la formation (PANEF) a été remplacé par le Plan d'action opérationnel (PAO), qui contient les différents axes de mise en œuvre de la PNEFP. La PNEFP vise, avec la mise en œuvre de la Politique générale de l'État (PGE), le Plan national de développement (PND) et l'objectif de développement durable (ODD), à enrayer le chômage et le sous-emploi à l'horizon 2020, à travers la création de suffisamment d'emplois formels pour résorber les demandeurs d'emploi. La PNEFP vise également à constituer un système d'information pertinent sur le marché du travail et de la formation professionnelle ainsi qu'à concevoir et instituer un système harmonisé de certification et de formation.²

Le dispositif national d'enseignement technique et professionnel est limité à Madagascar. Il existe 50 centres de formation professionnelle (CFP) et 121 lycées techniques et professionnels (LTP) dont 45 % sont des établissements privés. Les offres de formation ne correspondent pratiquement pas aux besoins de l'économie et fonctionnent le plus souvent avec des équipements obsolètes et des matériels didactiques dépassés. De plus, il y a peu de partenariat effectif avec les entreprises qui empêche les formations en alternance et en apprentissage (source : PSE 2018-2022).

¹ Ref. La Banque Mondiale (aperçu de la situation au Madagascar, 2020).

² Ref. Information System on International Labour Standards, sur la politique de l'emploi à Madagascar (2022).

L'accès à l'ETFP est encore très limité, notamment pour les jeunes, par manque d'information et d'orientation. Il existe toutefois des programmes privés qui ciblent les jeunes vulnérables à intégrer des formations professionnelles.

Selon la Banque Mondiale, la pandémie de COVID-19 a annulé plus d'une décennie de progrès en termes de revenu par habitant et de réduction de la pauvreté.



Le programme VIA Don Bosco vise à offrir aux filles et garçons vulnérables (16-25 ans) à Madagascar (Ivato, Mahajanga, Manazary, Fianarantsoa et Tuléar, voir la carte de Madagascar ici à gauche) la possibilité de s'intégrer professionnellement et socialement dans la société grâce à un développement efficace et soutenu de leurs compétences préparatoires à la vie professionnelle.

Source : Document de programme 2017-2021 VIA Don Bosco

Le programme s'est étalé de 2017-2021 autour d'un objectif (spécifique) (OS) et quatre résultats³ :

OS : Des filles et garçons vulnérables (15 à 25 ans) de Madagascar (Ivato, Mahajanga, Manazary, Fianarantsoa en Tuléar) s'intègrent professionnellement et socialement dans la société grâce aux services qualitatifs de développement des compétences livrés par nos organisations partenaires (Centres de Formation Professionnel, Bureaux d'emploi, Bureau de Planification et Développement), grâce à

- 1) L'amélioration de la qualité du processus d'apprentissage
- 2) Le renforcement des capacités de gestion de toutes les organisations partenaires
- 3) L'amélioration de l'accompagnement vers un travail décent et un entrepreneuriat
- 4) L'intégration des principes du développement durable et de la citoyenneté mondiale dans les CFP

Pour y parvenir, un partenariat a été établi avec **sept centres de formation professionnelle (CFP)**, deux bureaux techniques de développement (BTD) ainsi qu'un Bureau d'emploi (BDE). L'évaluation, objet de ce rapport s'est focalisé sur les partenaires directs (les BTD) et indirects (les CFP) de VIA Don Bosco :

³ Ref. Programme VIA Don Bosco 2017-2021, Madagascar (2017).

Nom Partenaire	Location	Budget prévu ⁴
Bureau Technique de Développement des Filles de Marie Auxiliatrice Madagascar (BTD FMA)	Antananarivo	149 328 Euros
Bureau Technique de Développement Don Bosco, (BTD SDB)	Ivato	292 724 Euros
Centre de Formation Professionnelle Marie Auxiliatrice (CFP FMA)	Ivato	206 321 Euros
Centre de Formation Professionnelle Notre Dame de Clairvaux (CFP NDC SDB)	Ivato	337 798 Euros
Centre Don Bosco (SDB)	Mahajanga	308 925 Euros
Centre de Formation Professionnelle Marie Auxiliatrice (CFP FMA)	Mahajanga	231 867 Euros
Centre de Formation Professionnelle Don Bosco (CFP SDB)	Tuléar	332 798 Euros
Centre de Formation Professionnelle Marie Dominique Mazzarello (CFP FMA)	Manazary	180 982 Euros
Centre de Formation Technique Don Bosco (CFT SDB)	Fianarantsoa	356 672 Euros

Tableau : Aperçu des partenaires directs (BTD) et indirects (CFP/CFT) de VIA Don Bosco à Madagascar (Source : document de programme 2017-2021, budget final approuvé).

A travers l'appui de VIA DB dans le renforcement des BTD, CFP et BDE, les CFP proposent une formation qualitative et intégrale professionnelle ou *skills development* pour que les jeunes puissent s'intégrer à la société, tant professionnellement que socialement. Dans ce sens, les BDE jouent un rôle important dans l'accompagnement des élèves sur le chemin vers le monde du travail.

En résumé, le programme VIA DB vise à offrir aux filles et garçons vulnérables (16-25 ans) à Madagascar (Ivato, Mahajanga, Manazary, Fianarantsoa et Tuléar) la possibilité de s'intégrer professionnellement et socialement dans la société

- Grâce à un développement efficace et soutenu de leurs compétences préparatoires à la vie professionnelle,
- Grâce aux partenariats de qualité avec sept centres de formation professionnelle (CFP), les bureaux d'emploi (locaux et au niveau national) et deux bureaux techniques de planification et de développement (BTD).

1.2 Objectifs et résultats attendus de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation finale est de mieux comprendre le concept de formation et d'insertion socioprofessionnelle, ainsi que les mécanismes mis en place pour soutenir avec succès les jeunes.

Cette évaluation externe a deux objectifs principaux. Premièrement, elle doit répondre à une exigence de redevabilité vis-à-vis du gouvernement donateur (DGD). Dans ce contexte, les objectifs spécifiques (= résultats) et la réalisation des résultats du programme (PRG) seront évalués.

Deuxièmement, l'évaluation doit identifier les points à améliorer, notamment dans les pratiques de VIA Don Bosco et le suivi de l'intégration socio-professionnelle (outils S&E). Plus spécifiquement,

⁴ Ref. Budget final approuvé par la DGD pour réaliser le programme 2017-2021 à Madagascar (2017).

l'évaluation doit viser à mieux comprendre le concept de formation et d'insertion socioprofessionnelle, ainsi que les mécanismes mis en place pour réussir l'accompagnement des jeunes.

Les consultants étaient censés rédiger un rapport pays détaillé (en français), comprenant les résultats, conclusions et recommandations pertinentes. Ce rapport devait constituer la base de la réflexion globale et servir de contribution à un méta rapport sur toutes les interventions de VIA DB (dans les 11 pays de coopération). Le projet de ce rapport national était prévu d'être soumis à VIA Don Bosco le 17 mars 2022 et le rapport final le 7 avril 2022.

En outre, il était demandé aux consultants d'organiser une réunion de restitution finale au personnel de VIA Don Bosco et aux représentants des organisations partenaires le 7 mars 2022.

1.3 Principales questions d'évaluation

Les questions centrales de l'évaluation sont les suivantes

- Dans quelle mesure les jeunes participant au PRG de VIA DB ont-ils été renforcés/responsabilisés par une formation complète (et le développement de compétences) ?
- Dans quelle mesure l'autonomisation des jeunes conduit-elle à leur intégration sociale et professionnelle ?

L'évaluation utilise les critères du CAD de l'OCDE pour trouver une réponse aux questions de l'évaluation et répondre aux objectifs de l'évaluation, en mettant l'accent sur la durabilité et l'efficacité. Les thèmes transversaux sont le genre, l'environnement et la digitalisation.

1.4 Méthodologie utilisée et processus d'évaluation

Sur le plan méthodologique, l'évaluation externe s'est déroulée en 3 phases.

Phase 1 : Phase d'étude

Cette phase a débuté en janvier 2021 par une réunion de démarrage entre les consultants internationaux de Humanya et le comité de pilotage de l'évaluation de VIA Don Bosco, suivie d'entretiens exploratoires avec des personnes clés de l'équipe ICOPI et EMCS de VIA Don Bosco en Belgique au cours des mois de mai et juin. Ces entretiens ont permis aux consultants de mieux comprendre le programme, ses priorités, ses forces/faiblesses, ses défis et d'obtenir une première appréciation du programme DGD, basée sur les critères d'évaluation du CAD par les différents membres de l'équipe.

Au cours de la même période, les consultants ont réalisé une étude documentaire en analysant tous les documents pertinents du programme qui leur ont été transmis par VIA Don Bosco.

Sur la base des résultats des entretiens et de l'étude documentaire susmentionnés, les consultants internationaux ont élaboré une note méthodologique détaillée, comprenant un cadre d'évaluation, un aperçu étape par étape du processus d'évaluation, une description des outils méthodologiques à

utiliser, une proposition d'itinéraire et une liste des personnes à interviewer. Cette note a été approuvée par le comité de pilotage de VIA Don Bosco le 19 juillet 2021.

Phase 2 : Collecte et analyse des données

Cette phase a commencé par un questionnaire en ligne (date limite 20 septembre 2021) qui a été envoyé aux toutes les organisations partenaires de VIA Don Bosco. A Madagascar, 22 représentants des partenaires ont répondu à ce questionnaire digital qui portait principalement sur les effets (=outcome) du programme : l'intégration socioprofessionnelle et l'empowerment des jeunes ciblés.

Du 8 au 15 novembre 2021, la consultante nationale a effectué une visite de terrain au Madagascar. L'évaluation ciblait les entités suivantes :

- a) Les bureaux Techniques de Développement (BTD) au sein du SDB et FMA :
 - Equipe de Coordination
 - Responsable financier/économiste
 - Responsable BDE au niveau national
- b) Les centres de Formation Professionnelle (CFP)
 - Gestionnaires CFP
 - Les enseignants/formateurs
 - Les chefs d'ateliers
 - Le personnel psychopédagogique, assistant social,
 - Le BDE local
- c) Les jeunes hommes et femmes en cours de formation dans les CFP
- d) Les ancien.(ne).s étudiant.e.s
- e) Les acteurs externes : entreprises, pour les stages et insertion professionnelle des jeunes, les parents formateurs de formateurs (à condition qu'il y ait suffisamment de temps pendant la visite sur place)
 - Étant donné le temps limité de la visite d'évaluation sur place, tous les centres de formation n'ont pas pu être visités. En concertation avec les deux bureaux de planification et après approbation de la note méthodologique de Humanya (qui comprenait la proposition de sélection des CFP et l'itinéraire de voyage), une sélection a été faite parmi les partenaires suivants : BTD: 9 (4 FMA et 5 SDB)
 - CFP Antananarivo et Ivato : 25 (14 FMA + 11 SDB)
 - CFP Mahajanga : 44 (27 FMA+ 17 SDB)
 - Entreprise : 2 (1 Tana + 1 Mahajanga)

L'évaluation a permis de rencontrer 80 personnes à Antananarivo et à Mahajanga.

Les principaux outils méthodologiques utilisés étaient : des entretiens semi-structurés (le personnel du BPD / BDE au niveau national et le personnel de gestion des CFP), des discussions de groupe (enseignants des CFP et apprenants), des entretiens approfondis avec des étudiant.e.s et l'observation directe (visite des ateliers et des unités de production des CFP), et une enquête en ligne auprès des partenaires (22 répondants).

A la fin de la visite de terrain d'une semaine, la consultante a organisé une session de restitution à l'auprès des représentants des BTD pour présenter les principaux résultats et conclusions de son travail de terrain. Une semaine plus tard, elle a refait cette restitution pendant la semaine d'apprentissage avec tous les partenaires de VIA Don Bosco ensemble (BTD et CFP/BDE), y compris une représentante de VIA Don Bosco Belgique.

Ensuite un atelier de réflexion a été organisé en ligne entre les consultants internationaux de Humanya et le personnel de VIA Don Bosco en Belgique afin d'ajouter de la valeur, de contextualiser et d'apprendre des résultats rassemblés et des conclusions générales provisoires. Cet atelier s'est tenu le 11 janvier. Une représentante du bureau de consultance C-Lever, chargée de l'évaluation du programme ECMS de VIA DB en Belgique, a également participé à l'atelier.

Phase 3 : Rédaction du rapport

La consultante nationale a rédigé une première version du rapport, vérifiée et complétée par le chef de l'équipe d'évaluation de Humanya. Ce rapport contient les principaux résultats, conclusions et recommandations liés aux critères et questions d'évaluation (tels que décrits dans le cadre d'évaluation). Ce projet de rapport a été soumis à VIA Don Bosco le 28 mars 2022.

Le 7 mars 2022, les consultants internationaux de Humanya ont tenu une restitution finale (en ligne) sur le méta-rapport, basé sur les résultats, les conclusions et les recommandations des évaluations de programme réalisées dans les 11 pays⁵ où VIA Don Bosco soutient des organisations partenaires locales dans le cadre du financement de la DGD.

Sur la base des commentaires de VIA DB et des organisations partenaires, les consultants ont finalisé le rapport national et l'ont soumis à VIA Don Bosco le 7 avril 2022.

La réalisation de l'évaluation a requis la combinaison de différentes méthodes. Elle a également favorisé la participation des différentes parties prenantes pour faciliter la collecte des données.

1.5 Limites de l'évaluation

Les principales limites de l'évaluation sont les suivantes :

- La visite sur le terrain était prévue avec deux consultantes : la cheffe d'équipe internationale de l'évaluation et la consultante nationale. Compte tenu des restrictions dues au Covid-19 à Madagascar, la visite n'a pu se faire qu'avec la consultante nationale. Cela a été compensé autant que possible par la fourniture d'une note méthodologique détaillée (par Humanya), à utiliser lors de la collecte des données, de l'analyse et de l'établissement du rapport, ainsi que par un suivi étroit et un contact régulier avec la consultante nationale.
- La consultante nationale a souffert d'une maladie prolongée pendant la phase d'élaboration du rapport, ce qui a eu pour conséquence que le rapport a été livré plus tard que prévu. Il a été difficile d'atténuer cette contrainte étant donné la dépendance à l'égard de la consultante nationale pour la fourniture de l'information.

⁵ 6 évaluations de pays sur le terrain (Haïti, Tanzanie, Bénin, Madagascar, Bolivie, El Salvador) et 5 évaluations de pays par le biais d'une étude documentaire et de quelques entretiens en ligne.

2 Principaux résultats et analyse par question d'évaluation

2.1 Pertinence

2.1.1 Besoins des jeunes

Bon nombre de facteurs entravent l'achèvement du cursus scolaire des jeunes : situation économique et financière difficile, difficulté d'apprentissage, vulnérabilité, insuffisance des offres de formation non formelle, etc.

A Madagascar, l'enseignement technique contribue à s'attaquer au problème du chômage ou de délinquance chez les jeunes vulnérables. Nonobstant le fait qu'il existe une politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle⁶, y compris quelques initiatives modestes du gouvernement pour établir des CFP⁷, les besoins au niveau des jeunes vulnérables restent énormes.

Ces besoins évoluent au fil du temps par rapport à la demande du monde de travail. Depuis 2008, des études ont été réalisées pour identifier les besoins des jeunes en adéquation au marché du travail. Ceci a permis aux centres de formation de mettre à jour leur curriculum de formation (suppression ou création de modules de formation). Les actions du programme sont centrées sur les jeunes vulnérables et essaient de répondre autant que possible à leurs besoins. La mise à jour de l'évolution des besoins des jeunes est prévue se faire en janvier-mars 2022.

Les formations des CFP répondent en partie aux besoins du marché du travail. Par exemple dans l'hôtellerie, restauration, dans les ouvrages bois ou métalliques. Mais bien sûr, ces besoins évoluent avec la mondialisation : liée à la technologie, liée à la demande des clients, liée au besoin de personnel qualifié, etc. En général, il est très difficile pour les centres de formation publics ou privés de disposer des machines performantes ou de matériau en quantité et qualité suffisantes. Néanmoins les CFP FMA et SDB essaient toujours d'être à la hauteur de leur offre, sachant que cela leur coute cher. Ce qui fait d'ailleurs que les gens/parents souhaitent y inscrire leurs enfants.

En raison de l'insuffisance d'offres de formations professionnelles de qualité dans le pays, les CFP sont de très bons partenaires. Ces CFP ciblent des jeunes venant des familles vulnérables, ces jeunes seraient déjà dans les rues s'ils n'avaient pas intégré les centres.

La formation technique des jeunes vulnérables est considérée comme une tradition dans les CFP. Ils sont reconnus et attirent de plus en plus de jeunes. Les demandes d'inscriptions augmentent chaque année mais seuls ceux qui remplissent les critères de sélection peuvent suivre la formation. Ce sont des jeunes qui veulent apprendre et sortir de leur précarité.

Il manque toutefois dans les CFP l'orientation des jeunes en cours de formation car souvent ce sont les parents/familles qui décident à leur place de la formation qu'ils vont suivre. Les parents les inscrivent dans des formations où ils peuvent trouver rapidement du travail, et ce n'est pas forcément ce que les

⁶

<http://www.rodra.co.za/images/countries/madagascar/policy/La%20Politique%20Nationale%20de%20l%20Emploi%20et%20de%20la%20Formation%20Professionnelle%20PNEFP.pdf>

⁷ https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:13101:0::NO::P13101_COMMENT_ID:4061595

jeunes souhaitent. Mais au cours de leur formation, les jeunes s'y plaisent et continuent (selon les entretiens et les discussions en groupe réalisés pendant l'évaluation).

Ce qu'on a pu constater pendant l'évaluation est qu'on voit par exemple à Antananarivo que les jeunes répondent aux critères de sélection des CFP (conditions socioéconomiques, vulnérabilité). Mais à Mahajanga, les catégories sociales sont mélangées : on a rencontré des jeunes délinquants mais dont les parents ont du travail assez bien rémunéré, ou bien des apprenants qui ont déjà une situation économique stable, par exemple une dame mariée qui voulait augmenter son revenu a suivi un cours de pâtisserie au CFP FMA.

2.1.2 Cohérence avec d'autres interventions/programmes/stratégies

Il existe d'autres programmes qui soutiennent les jeunes en leur offrant un large choix de formations professionnelles, de courte ou de longue durée. La cohérence du programme VIA DB s'articule autour des points suivants :

- Il est cohérent avec la vision et la mission de Don Bosco, le modèle éducatif des salésiens (orienté vers les personnes et particulièrement au groupe cible dans le charisme de Don Bosco, spirituel, orienté vers le développement, intégral).
- Par rapport aux stratégies/politiques nationales d'intégration sociale et professionnelle des jeunes. Les programmes d'enseignement au niveau des CFP sont approuvés par le ministère de l'Enseignement Technique.
- Les CFP ont contribué à l'élaboration de la Politique Nationale de l'Emploi, de la Formation Technique et Professionnelle (2015-2020), cette politique nationale est adoptée par tous les CFP. Il y a une adéquation entre la formation et l'emploi (Valorisation des Acquis et de l'expérience, référentiels métiers et compétences permettant aux jeunes d'obtenir un Brevet Technique à la sortie de la formation. Les CFP suivent les programmes d'enseignement national, avec l'approche par compétence et la formation en alternance en entreprise. Il n'existe pas une aide financière du gouvernement pour les CFP. En tout cas, cela n'a pas pu être déterminé par l'évaluatrice nationale.
- Le programme travaille en étroite collaboration avec le Cellule d'orientation et d'insertion à travers les BDE (avec appui de l'UNESCO). Les BTD FMA et SDB sont membres de la Plateforme de développement des compétences techniques et participent activement aux activités de cette plateforme par exemple à la conception des référentiels métiers. Cette plateforme met également en relations tous les acteurs du secteur de l'enseignement technique et professionnel.
- Le ministère de travail et des lois sociales intervient également avec les BDE dans le suivi des jeunes insérés : législation, droits, contrats etcétera.
- Il existe une harmonisation et une complémentarité du programme VIA DB avec d'autres programmes similaires, ayant la même vision : par exemple la formation en hôtellerie de l'IECD (financé par AFD⁸) ; ECE FORME⁹ intervient dans la formation des filles-mères ou des femmes chefs de ménages.

⁸ Ref. <https://www.afd.fr/fr/carte-des-projets/appui-la-formation-professionnelle-formapro-madagascar>

⁹ Voir par exemple <https://www.facebook.com/ecebtpmadagascar/>

2.1.3 Complémentarité - valeur ajoutée des interventions par rapport aux autres programmes/organisations dans le pays

La valeur ajoutée des interventions à travers le programme VIA DB réside particulièrement dans :

- Les jeunes cibles de 15 à 25 ans venant des familles ou milieu vulnérable qui se situent en dehors du circuit scolaire normal
- Les CFP de FMA et SDB ont très bonne réputation dans la fourniture de formation de qualité basée sur les life skills
- L'apport novateur de la formation intégrale c'est-à-dire la combinaison de la formation académique avec la formation humaine et spirituelle
- L'existence d'infrastructures et d'équipements pour une formation technique et professionnelle
- La complémentarité suffisante de la théorie et de la pratique et l'adéquation des matériels utilisés en fonction de la filière
- Le renforcement des compétences du personnel
- L'interface BDE-entreprises qui aident beaucoup les jeunes à trouver des stages d'application et un emploi
- Les jeunes sortant·e·s des CFP peuvent poursuivre leurs études dans d'autres centres/écoles

La complémentarité avec les programmes gouvernementaux et d'autres organisations a déjà été indiquée ci-dessus dans la section 2.1.2. consacrée à la cohérence.

2.1.4 Inclusion du genre

L'inclusion du genre n'est pas acquise dans la mise en œuvre du programme. Dans les centres de SDB visités dans le cadre de l'évaluation, une seule fille a intégré le CFP de Mahajanga. Les CFP ont exprimé leur intention de s'ouvrir un peu plus aux filles. Mais il persiste chez eux des questionnements sur l'adaptation des infrastructures, etc. En fait, les formations dispensées dans les CFP sont « étiquetées comme destinées exclusivement pour les garçons ». Des jeunes filles s'intéressent pourtant à l'ouvrage bois, ouvrage métallique, etc. mais malheureusement n'y ont pas accès. De 2017 à 2021, les CFP SDB ont accueilli 4 952 jeunes dont 156 soit 3,15% sont des jeunes filles.

Cependant les centres FMA permettent l'accès aux filles et aux garçons à suivre les mêmes formations : en couture/textile un ancien élève de FMA Ivato est devenu un styliste célèbre de la capitale. Il aime partager ses expériences auprès des jeunes apprenants du centre.

Ci-dessous montrent l'évolution du nombre d'inscriptions d'étudiantes et d'étudiants entre 2017 et 2021 (nombres absolus et %) (voir les deux tableaux suivants) :

Evolution # registrations	2017		2018		2019		2020		2021	
	Fém.	Masc.	F	M	F	M	F	M	F	M
Madagascar (FMA)	590	142	576	131	559	158	426	137	627	174
Madagascar (SDB)	0	875	36	972	31	955	34	953	38	978

Tableau : Nombre d'étudiant.e.s inscrits aux CFP/an. Source : BTD Madagascar

Evolution % registrations	2017 Fém.	Masc.	2018 F	M	2019 F	M	2020 F	M	2021 F	M
Madagascar (FMA)	81%	19%	81%	19%	78%	22%	76%	24%	78 %	22%
Madagascar (SDB)	2,7%	97,3%	2,9%	97,1%	3,2%	96,8%	3,8%	96,2%	3,2%	96,8%

Tableau : Nombre d'étudiant.e.s inscrit.e.s aux CFP/an. Source : les BTD FMA et SDB, Madagascar.

Entre 2017-2021, il y avait encore trop peu d'efforts en général pour rendre la formation plus équitable entre les sexes. Dans les CFP FMA, nous constatons un assez bon équilibre entre les étudiants masculins et féminins (pour les années où les données sont disponibles). Cependant, dans les CFP SDB, les étudiants dominent : on constate bien une légère augmentation du nombre d'étudiantes, mais le pourcentage d'étudiantes reste très réduit tout au long du programme. 1 centre (SDB TUL) sur les 4 CFP SDB reçoit déjà des filles, pour les trois autres CFP, des études et préparations sont en cours respectivement et au niveau des CFP et au niveau de la province SDB MADA pour que les filles y puissent avoir accès. A titre d'exemples la majorité des infrastructures (Bloc sanitaire : douches, toilettes, vestiaires...) des CFP SDB ne sont pas encore prêts pour recevoir des filles, des perspectives sont planifiées pour le programme 2022-2026.

Pour que les jeunes filles et garçons aient la même chance de réussir, les formations doivent s'ouvrir à tous et il faut leur laisser choisir. Une politique d'intégration du genre est en cours d'élaboration pour une mixité des apprenant.e.s dans les différentes filières, cela nécessitera (entre autres) une réorganisation au niveau des centres en termes d'infrastructures et d'équipements.

2.1.5. Inclusion de l'environnement

Le volet environnement fait partie intégrante de la formation des jeunes. Les partenaires du programme intègrent des activités respectueuses de l'environnement dans toutes les formations.

D'ailleurs, le résultat 4 du programme indique clairement que c'est un volet transversal à travers les modules ECM (éducation à la citoyenneté mondiale) ou ESD (éducation au développement durable) : protection de l'environnement, reboisement (sur les sites de reboisement des salésiens Don Bosco), valorisation des déchets, recyclage des eaux usées, WASH, énergie solaire, biogaz. Sur la base des résultats de l'étude des documents d'évaluation et des observations et conversations au cours de l'évaluation, il est clair que les CFP prêtent attention à la sensibilisation des jeunes vis-à-vis de l'environnement, par exemple

« Le CFP Manazary a installé un jardin BIO et a récupéré des matériaux pour faire les bordures (recyclage). Le CFT Fianarantsoa s'est engagé à installer des ruches (importance des abeilles dans la nature) et la fabrication du compost (recyclage des déchets). 2 centres ont installé des panneaux solaires pour produire de l'énergie renouvelable et le but est d'étendre cette pratique sur les autres CFP. Le CFP Mahajanga des SDB a installé une nouvelle dispositif pour les onduleurs du panneaux solaires afin de réduire encore plus le coût d'électricité ».¹⁰

¹⁰ Source : étude des documents, confirmé par des entretiens au cours de l'évaluation

Les centres contribuent, dans la mesure du possible et du faisable, au changement de comportement des jeunes vis-à-vis de l'environnement.

2.1.6. Inclusion de la numérisation

La numérisation s'est introduite progressivement dans les formations. Les centres mettent à disposition des jeunes et du personnel administratifs des salles informatiques équipées d'ordinateurs, d'imprimantes et un accès à Internet pour sensibiliser et familiariser les jeunes à la mondialisation.

Au niveau des administrations, les données sont informatisées : informations sur les jeunes, comptabilité, etc.

Néanmoins, il n'y a pas de formation digitale (online course/via tablette) même durant la période de pandémie du COVID 19. Le moyen efficace utilisé durant cette période est la création de groupe Facebook pour mettre les cours. Ceci suppose que les jeunes qui ne sont pas en Internet doivent avoir les moyens pour se connecter (avoir un ordinateur ou un smartphone et pouvoir se connecter à Internet). Cela n'est pas toujours le cas.

2.2 Efficacité

2.2.1 Résultats obtenus

En termes d'atteinte des objectifs et des résultats, la majorité des indicateurs ont été atteints, même dépassés par rapport aux résultats visés en 2019 et 2020 (1.2, 2.2, 4.2). Deux indicateurs (1.1 et 2.1) n'ont pas eu de résultat quantitatif. Les résultats des indicateurs 2.3, 3.1, 3.2 et 4.1 sont donnés en score. Pour certains indicateurs, on constate une légère hausse de performance.

Au niveau des CFP, les résultats sont souvent presque identiques en dépit des différences entre les formations dispensées au sein de FMA et SDB. Il existe des différences entre les centres dans le domaine de la viabilité financière (indicateur 2.2.) et de l'implication des centres dans les activités de l'ECM/ESD.

Indicateurs	Ligne de Base	Target 2021	Atteint 2019	Atteint 2020	Atteint 2021
Résultat 1 : La qualité des processus d'enseignement-apprentissage s'est améliorée dans tous les centres de formation					
I.1.1: La mesure dans laquelle les enseignants appliquent les formations dispensées (est-ce qu'une	non	Le nombre d'enseignants qui appliquent	non ¹¹	non ¹²	non

¹¹= pas de procédure commune entre SDB et FMA d'év.de de l'impact de la formation des formateurs qui a été mise en place + pas d'év.de l'impact des formations a eu lieu en 2019 ni en 2020 → Basé sur les résumons individuels (= suivi des indicateurs du cadre logique) des partenaires de VIA Don Bosco et sur les entretiens pendant l'évaluation. Cependant, les données S&E du système de contrôle interne de VIA Don Bosco mentionnent qu'il existe une procédure qui est appliquée + le nombre d'enseignants appliquant la formation a augmenté de 5 % par rapport à 2018. (il existe donc une contradiction dans les données + il n'est pas clair comment ces données seraient été mesurées sur le terrain)

¹² Id.

procédure commune entre SDB et FMA d'év.de de l'impact de la formation des formateurs a été mise en place)		la formation a augmenté de 15% par rapport à 2018			
I.1.2: Le nombre de formations dans lesquelles sont appliqués les cadres de qualification basés sur l'APC (Approche Par Compétence)	0	29	33	36	34
Résultat 2 : Les capacités de gestion de toutes les organisations partenaires ont été renforcées					
I.2.1: La mesure dans laquelle les organisations partenaires évoluent constamment en termes de développement, d'application et d'évaluation de leur politique de gestion des ressources humaines	Les partenaires ne disposent pas encore d'un manuel de procédures standard et d'outils pour une gestion RH	Manuel de procédure et outils de GRH évalué et adapté 7/7	Oui, les décisions stratégiques ont été prises et le diagnostic de la situation/de ses pratiques actuelles a été préparé 6/7	6/7	réalisé
I.2.2: Le pourcentage des revenus des CFP qui proviennent d'activités génératrices de revenus (AGR) au prorata des recettes totales (incl. des revenus d'autres partenaires techniques et financiers)	3,5%	17%	48%	30% (2%-55%)	28%
I.2.3: Le nombre d'organisations partenaires qui ont amélioré leur score au niveau des sous-composants genre et environnement ainsi qu'au niveau de minimum 2 autres composants du Management Health Check	7	9	7	6	7
Résultat 3: L'accompagnement vers un travail décent et un entrepreneuriat par les BDE a été amélioré					
I.3.1: Le nombre de CFP qui intègrent des modules de formation autour de l'entrepreneuriat dans	0	7	4	7	7

les programmes d'apprentissage de toutes les formations ¹³					
I.3.2: La mesure dans laquelle un manuel de procédures communes est appliqué pour le travail des BDE locaux	Le travail des BDE locaux n'est pas systématisé	Manuel de procédures adapté et appliqué	6	7	7 CFP
Résultat 4: Les principes de développement durable et de citoyenneté du monde sont enseignés et appliqués par les organisations partenaires et les jeunes					
I.4.1: le nombre de CFP qui intègrent au moins 1 module autour de l'éducation en matière de citoyenneté mondiale ou de l'éducation en matière de développement durable dans toutes leurs formations ¹⁴	0	7	7	7	7
I.4.2: Le pourcentage d'étudiants et de membres du personnel des CFP qui ont été impliqués dans des actions concrètes autour de l'éducation en matière de citoyenneté mondiale ou de l'éducation en matière de développement durable ¹⁵	48%	70%	89%	95%	66%

Tableau : Aperçu des quatre résultats du programme 2017-2021 de VIA Don Bosco et du degré de réalisation des indicateurs correspondants. Source : données de suivi (résumonis) PRG VIA Don Bosco + rapportage moral, Madagascar 2017-2021.

¹³ Les indicateurs en jaune ont une valeur différente de celle trouvée dans le système de contrôle interne de VIA DB. Nous avons retenu dans ce tableau la valeur indiquée par les partenaires (ref. résumonis 2019-2021).

¹⁴ Id.

¹⁵ Id.

Résultat 1: La qualité du processus d'apprentissage dans tous les centres de formation a été améliorée

Indicateur 1.1 : La mesure dans laquelle les enseignants appliquent les formations dispensées

Le programme a permis de renforcer les capacités des enseignants avec l'organisation par les CFP d'une série de formations thématiques pour les enseignants et le personnel encadrant. Des formateurs prestataires externes ont été recrutés par les CFP. Il y a deux types de renforcement de capacités : les formations techniques selon les filières existantes dans chaque centre et les formations pédagogiques.

L'objectif étant d'améliorer l'apprentissage dans les centres de formation, selon leur spécialité les enseignants ont été formés à l'utilisation et la maintenance des machines et équipements utilisés actuellement dans les entreprises. Ils ont pu développer et améliorer leurs cours et adapter les matériels didactiques permettant de transmettre les savoirs aux jeunes apprenants. Des formations pédagogiques de remise à niveau ont été données à de nouveaux enseignants.

Au-delà de la formation technique, d'autres modules ont été dispensés comme les langues étrangères, la gestion pour les chefs d'ateliers (management, marketing, recherche de clientèle), formation en informatique, réseaux sociaux et à la nouvelle technologie actuelle, formation en gestion financière et ressources humaines pour les personnels administratifs.

Les responsables de l'accompagnement psycho-social des jeunes et leurs familles ont été renforcés. Ils travaillent en permanence avec les enseignants afin de mieux cibler et adapter les cours pour les plus vulnérables.

Ces formations sont appréciées mais les défis sont grands par rapport aux besoins du monde du travail. Les enseignants souhaiteraient aussi avoir accès à des formations plus personnalisées pour les prochaines années.

Les BTD et BDE jouent normalement un rôle important dans le suivi et l'évaluation de l'impact de ces formations. La mise en pratique effective des formations reçues par les enseignants est un élément clé de l'amélioration de l'apprentissage des jeunes. Selon les informations disponibles, depuis 2019, le nombre d'enseignants qui appliquent la formation a augmenté de 5 % par rapport à 2018. Le taux prévu est de 15 % en 2021. Toutefois, cette évaluation d'impact n'a pas eu lieu ni en 2020 ni en 2021. Avec le contexte de Covid-19, des heures de cours sont perdues. Par conséquent, nous pensons que la valeur finale de l'indicateur n'est pas correcte. Le contexte de crise sanitaire liée au Covid-19 a eu des impacts pendant plusieurs semaines (en 2020 et 2021) sur le déroulement des formations et l'apprentissage des jeunes. En effet, le gouvernement malagasy a décrété des périodes de confinement et de restrictions aussi bien pour les déplacements mais aussi pour le regroupement d'individus de plus de 100 personnes, dont les établissements scolaires ont été fortement concernés.

Indicateur 1.2 : Le nombre de formations dans lesquelles sont appliqués les cadres de qualification basés sur l'APC (Approche Par Compétence)

De nouveaux cadres de qualification basés sur une Approche par Compétence ont été développés et introduits dans les CFP au cours du programme 2017-2021. Les programmes de formations et les matériels didactiques ont été adaptés dans ce sens. **Les CFP comptaient 34 formations** qui appliquent

ces nouveaux cadres, deux de moins qu'en 2020. Cet indicateur a donc été largement atteint à la fin du programme.

L'élaboration des curricula suit une méthodologie appropriée qui consiste à analyser les situations de travail pour voir quelles ont les compétences par emploi et les traduire en référentiels métiers/compétences et en référentiels de certification. Les CFP FMA et SDB ont contribué activement à l'élaboration de ces référentiels selon l'APC qui permet d'élaborer des objectifs d'apprentissage en tenant compte des besoins spécifiques de chaque discipline enseignée au niveau des centres.

Les CFP collaborent étroitement avec la plateforme réunissant les directions du ministère de tutelle et les centres de formation professionnelle privés de Madagascar. Un travail en réseau est développé pour échanger les expériences et les bonnes pratiques, pour la mise en œuvre de la politique nationale de l'enseignement et la formation professionnelle.

Résultat 2 : Les capacités de gestion de toutes les organisations partenaires ont été renforcées

Indicateur 2.1 : La mesure dans laquelle les organisations partenaires évoluent constamment en termes de développement, d'application et d'évaluation de leur politique de gestion des ressources humaines

Le programme VIA DB a appuyé le renforcement de capacités de gestion de l'ensemble des partenaires. A cet effet, un manuel de procédure et des outils de gestion des ressources humaines ont été développés. La politique de GRH des CFP vise particulièrement à assurer la qualité de l'enseignement et la stabilité du corps enseignant. Toutefois, les entretiens menés avec quelques enseignants révèlent que leur rémunération est loin d'être satisfaisante et risque d'impacter sur la qualité de leur travail. Les CFP ont fait face à des départs d'enseignants déjà formés, c'est donc une grosse perte en matière de capital humain.

Indicateur 2.2: Le pourcentage des revenus des CFP qui proviennent d'activités génératrices de revenus ainsi que d'autres partenaires techniques et financiers

L'indicateur 2.2 est l'indicateur qui est souvent utilisé dans le programme VIA DB pour mesurer l'autonomie financière des partenaires. A Madagascar, cet indicateur porte sur la proportion des revenus obtenus par le programme (les AGR) par rapport au total des revenus obtenus (hors subventions de VIA DB). Au cours du programme, les CFP essaient de diversifier leurs ressources financières. En 2017, les centres de formation professionnelle (CFP) d'Ivato (FMA) et de Tuléar (SDB) ont entamé un partenariat avec *Teach a Man to Fish* (TAMTF), pour créer des entreprises scolaires et améliorer leur viabilité financière (ce qui n'était pas une coopération facile et peut-être encore trop tôt à ce stade de développement des partenaires)

Les résultats obtenus en 2021 donnent une augmentation jusqu'à 28% de leurs revenus provenant des AGR. C'est beaucoup moins qu'en 2019 (54%) mais toujours plus que l'objectif final en 2021. Cet indicateur a donc été atteint. Une nuance importante ici est que, comme mentionné ci-dessus, il existe de grandes différences entre les centres. Le pourcentage le plus faible est de 3 %, tandis que le plus élevé est de 46 %. En particulier, les CFP de la FMA n'ont pas (encore) beaucoup de revenus provenant

de l'AGR (entre 3% et 22% de tous les revenus, à l'exclusion des subventions de VIA DB), alors que cela fluctue entre 33% et 46% pour les CFP de SDB, ce qui est beaucoup plus élevé.

Il est important ici de souligner que les parents des jeunes apprenants contribuent financièrement à leur formation, parfois de manière symbolique mais les CFP à Antananarivo n'arrivent pas à atteindre un taux de recouvrement acceptable (difficulté économique des familles, pertes d'emploi suite à la pandémie du Covid-19). Néanmoins dans les CFP de Mahajanga, les formations de courte durée permettent de générer un revenu non négligeable.

Les CFP développent des AGR selon leur spécialité. Elles proviennent des productions des travaux pratiques des élèves ou générées par des commandes externes par exemple multiservice informatique, confection de grille de protection des portes, confection de table bancs pour des écoles, confection d'habits/uniformes, pour une clientèle différente de sociétés privées ou de particuliers qui contactent directement les centres. Il manque toutefois de véritable vitrine ou showroom pour présenter les produits (ou échantillon), mais aussi tout un travail de communication et de marketing pour la promotion de ces produits est à développer. Par ailleurs, actuellement, les CFP font face à des problèmes d'accès à des matières premières en qualité et quantité suffisantes : raréfaction, augmentation des prix, etc. ce qui ne permet pas d'assurer complètement une autonomie financière des centres. Des pistes d'amélioration sont à approfondir pour une exploitation rationnelle des activités des centres.

Il est important que les CFP soient capables d'élaborer un bon plan d'affaires et de marketing pour ses AGR afin d'éviter les problèmes d'approvisionnement en matières premières et de marché de vente. En même temps, nous tenons à souligner que la mission fondamentale des CFP ne devrait pas être mise en péril par le développement d'activités parallèles. Il est important d'avoir un revenu suffisant, mais les activités ne doivent pas compromettre le programme de formation. Nous ne l'avons pas identifié comme tel, mais nous le considérons comme un risque éventuel.

Indicateur 2.3 : Le nombre d'organisations partenaires qui ont amélioré leur score au niveau des sub-composants genre et environnement ainsi qu'au niveau de minimum 2 autres composants du Management Health Check

Cet indicateur est mesuré par rapport à l'amélioration de l'ensemble des plusieurs domaines de gestion : genre, environnement et minimum 2 autres composants du bilan de santé. Il résulte que 5/7 organisations partenaires ont amélioré leur score (score 1) c'est-à-dire que (min.) les quatre domaines ont été améliorés en même temps (2020). Deux d'entre elles n'ont pas amélioré leur score (SDB Mahajanga et SDB Fianarantsoa). En 2021, tous les partenaires pourraient améliorer leur score. Cet indicateur a donc été atteint.

Il faut dire que cet indicateur peut être rempli de manière tout à fait subjective et n'a que peu de valeur en soi. Pour cet indicateur, le processus par lequel on arrive à la valeur est donc important, tout comme le fait de pouvoir démontrer par des exemples que le score est justifié. Il est important pour VIA Don Bosco qu'il y ait suffisamment de dialogue pour connaître l'histoire derrière les scores, et pas seulement les scores.

En termes de gestion des connaissances, il est important de souligner que la numérisation des données dans les CFP est à son début. Les BDE ont mis en place un système d'enregistrement des informations

concernant les centres. Par exemple les statistiques sur les jeunes : nombre de jeunes inscrits par filière par an, nombre de jeunes sortants, nombre de jeunes ayant trouvé du travail, leur note durant leurs études dans le centre, etc. L'informatisation des données permet un meilleur suivi des jeunes et une meilleure planification des activités du centre.

Résultat 3: L'accompagnement vers un travail décent et un entrepreneuriat par les BDE a été amélioré

Indicateur 3.1: Le nombre de CFP qui intègrent des modules de formation autour de l'entrepreneuriat dans les programmes d'apprentissage de toutes les formations

L'indicateur a été atteint. Comme il s'agit d'un programme qui vise l'intégration socio professionnelle des jeunes vulnérables, les sept CPF partenaires intègrent l'entrepreneuriat dans leurs programmes d'apprentissage. Il s'agit de développer les compétences des jeunes et les préparer à la vie professionnelle.

Les jeunes ont reçu des formations sur les rudiments de l'entrepreneuriat. Il est loin d'être certain que parce qu'on leur a donné une base en matière d'entrepreneuriat, cela suffit pour qu'ils puissent créer leur propre entreprise. Il leur manque la culture des risques et l'acceptation des échecs liés à l'entrepreneuriat qui constituent des obstacles majeurs à l'auto-emploi des jeunes (exemples : absence d'études de marché, montage de plan d'affaire non maîtrisé, difficulté à cibler de la clientèle et à démarrer les activités).

Indicateur 3.2: La mesure dans laquelle un manuel de procédures communes est appliqué pour le travail des BDE locaux

Les BDE locaux sont en relation avec des entreprises et ont pour mission de placer les jeunes pour les stages, faciliter la recherche d'un emploi. De ce fait, les BDE, avec l'accompagnement du BDE national, ont développé différents moyens de pour attirer les entreprises : production de supports de communication, organisation de portes ouvertes, participation à des événements. Les BDE ont bénéficié d'un renforcement de capacités en vue de leur professionnalisation également. Sur la base du "Manuel de qualité pour les agents du service de l'emploi (QMASE)", lancé précédemment par Don Bosco Tech Africa, l'organisme de coordination de toutes les écoles techniques Don Bosco d'Afrique et de Madagascar, un manuel de procédures commun a été développé au cours de 2018 et commencé à utiliser en 2019 par l'ensemble des responsables au niveau des CFP.

Les BDE préparent les jeunes par un accompagnement ciblé, par l'organisation de séance d'information/formation sur le fonctionnement d'une entreprise, sur les techniques de recherche de stage et d'emploi (rédaction d'un CV ou d'une lettre de motivation, préparation à un entretien d'embauche). Ils ont également développé une base de données pour suivre les anciens élèves et assurent le suivi de l'intégration professionnelle.

La théorie du changement de Madagascar stipule que les BDE aideront les jeunes dans leur recherche de micro-crédits. Ceci n'a pas pu être vérifié dans la pratique. Ce n'est pas une activité insignifiante en soi. Une hypothèse de la théorie du changement à Madagascar indique que l'on suppose que les jeunes qui veulent créer une entreprise ont accès aux microcrédits, c'est-à-dire au capital de démarrage nécessaire. Si ce n'est pas le cas, alors la théorie du changement et la stratégie du programme ne sont pas correctes. L'un des facteurs les plus importants pouvant favoriser ou empêcher la réalisation de

l'intégration socioprofessionnelle mentionné par les partenaires interrogés est l'accès aux moyens financiers pour créer une entreprise.

Résultat 4: Les principes de développement durable et de citoyenneté du monde sont enseignés et appliqués par les organisations partenaires et les jeunes

Indicateur 4.1: le nombre de CFP qui intègrent au moins 1 module autour de l'éducation en matière de citoyenneté mondiale ou de l'éducation en matière de développement durable dans toutes leurs formations

L'indicateur a été atteint. Tous les CFP ont pu intégrer un module autour de l'éducation à la citoyenneté et/ou un module autour de l'éducation en matière de développement durable. En effet, les jeunes bénéficient d'une formation intégrale, c'est-à-dire une formation académique et une formation humaine et spirituelle. Les formations doivent permettre aux jeunes de s'intégrer dans la société et de participer à la construction d'un avenir durable.

Certes les jeunes ont acquis des compétences techniques, ils ont pu bénéficier de formation sur le soft et life skills. Plusieurs activités ont été réalisées avec les jeunes : journées classe verte, sensibilisation à la protection de l'environnement, reboisement, recyclage de matières, promotion de l'énergie renouvelable, conception de pompe à pédale pour alimenter les champs de culture. Les jeunes rencontrés lors de l'évaluation ont d'ailleurs exprimé leur satisfaction car cette formation leur a permis de changer de comportement et d'adopter les bons gestes envers autrui. Les enseignants ont été formés sur les thématiques susmentionnées.

Indicateur 4.2: Le pourcentage d'étudiants et de membres du personnel des CFP qui ont été impliqués dans des actions concrètes autour de l'éducation en matière de citoyenneté mondiale ou de l'éducation en matière de développement

Les valeurs de cet indicateur n'ont cessé de croître au cours des premières quatre années de mise en œuvre du programme, allant de 48% à 95% en 2020. Ce chiffre a chuté en 2021 (66%), ce qui est principalement dû au fait que les activités prévues n'ont pas toutes pu avoir lieu en raison de la COVID-19. Les activités ECM et ESD sont surtout des activités transversales et ne connectées avec les autres modules de formation.

2.2.2 Points forts et points d'attention du programme VIA Don Bosco (niveau activités et résultats)

En général, sur la base des entretiens pendant l'évaluation, la contribution du programme VIA Don Bosco a été...

- Lors des rencontres avec les BTB et VIA DB, les CFP ont reçu des aides financières et des moyens techniques durant 5 ans
- Dans la planification de toutes les activités de formation du CFP
- D'une grande importance pour améliorer les méthodes de travail des CFP
- D'offrir les matériels nécessaires pour la réalisation des formations
- D'une grande importance pour l'amélioration de la qualité de la formation des CFP

- Le renforcement de capacités des formateurs et du BDE

« Sans l'aide de VIA Don Bosco, il n'y a pas d'amélioration de compétence des enseignants, car aux centres, il n'y a pas d'autre organisation qui donne des formations aux enseignants¹⁶ »

- La possibilité d'ajouter d'autres filières
- Pouvoir déterminer les besoins réels du marché et adapter le curricula en fonction (adéquation) : Il y avait des activités en collaboration avec les entreprises, ce qui les a permis d'être au courant des nouvelles technologies pour améliorer le curricula de formation
- Dans le financement de renouvellement des équipements et matériels de formation
- Dans la construction des infrastructures
- Dans la prise en charge des frais de fonctionnement du CFP
- De commencer les AGR
- Les échanges avec les autres partenaires (entreprises, les autres CFP , ...)
- Le rôle joué par les BTD par exemple

« Le BTD joue un grand rôle par rapport aux CFP et VIA DB, il coordonne et facilite les tâches que ce soit au niveau des CFP ou VIA Don Bosco. Le soutien apporté par le BTD et d'autres activités a été de grande importance au cours des 5 années pour l'amélioration de la qualité des enseignants du CFP »¹⁷

Pour le résultat 1 :

(+) : Le programme a consacré un budget au renforcement des enseignants afin d'améliorer la qualité de l'apprentissage, par l'adoption d'une méthodologie innovante et l'adaptation des matériels didactiques. L'APC est un cadre de qualification posé par le ministère de tutelle et ses partenaires afin d'assurer l'adéquation formation-emploi. Cette méthode est appliquée dans les formations des CFP.

Les centres à l'aide des BTD et du Programme VIA DB ont éduqué ses jeunes suivant le charisme salésien, offrent une formation conforme à la réalité actuelle : exemple : éducation civique et éducation à la vie et à l'amour.

D'autres points forts : le programme de life skills accompagné d'un suivi continu ; l'éducation des parents et des membres de la famille ; la sensibilisation de la population sur les droits de l'homme, des enfants et des femmes et sur la citoyenneté etcetera.

(-) : Les formations offertes aux jeunes ne sont pas toujours mises en jour et conformes aux nouvelles technologies. En même temps, la formation des enseignants a lieu mais n'est pas toujours adaptée aux besoins individuels. Dans certains cas, les salaires ne suffisent pas à retenir les enseignants, ce qui menace la continuité de la formation et peut provoquer une fuite des cerveaux.

Certaines personnes interviewées ont indiqué qu'il faut renforcer l'accompagnement psychologique des jeunes.

Pour le résultat 2 :

(+) Le renforcement de la capacité de gestion efficace des centres doit mener vers une amélioration de la qualité des enseignements et des services. Un manuel de procédure standard a été adopté.

¹⁶ Source: interview réalisé pendant l'évaluation finale (2021).

¹⁷ Idem

L'aspect « environnement » est focalisé sur la sensibilisation à la protection de l'environnement et a fait l'objet d'une vive attention ces dernières années.

(-) : Il est vrai que l'autonomisation financière des CFP est prioritaire ; par contre le niveau d'autonomisation financière des CFP actuelle n'arrive même pas à couvrir le 50% de leurs charges. L'autonomie financière des CFP n'est pas effective en raison du manque de diversité des ressources. Pendant la période précédente, il n'y a pas véritablement eu de recherches approfondies sur les AGR porteuses.

En ce qui concerne l'intégration des thèmes transversaux dans les modules de formation : l'aspect « genre » est traité par l'introduction de matières EVA, la sexualité et la célébration du 8 mars (journée internationale de la femme). Mais à part une "ouverture d'esprit", rien ne montre que l'égalité des sexes est recherchée dans les formations et l'accompagnement à l'emploi. L'équilibre entre les sexes au sein du CFP FMA n'est pas mauvais, mais les étudiantes suivent principalement des programmes d'études traditionnellement féminins et les étudiants des programmes d'études traditionnellement masculins. Au sein du CFP de la SDB, rien n'a changé en termes d'égalité des sexes au cours des cinq dernières années. Les étudiant.e.s interviewé.e.s se montrent intéressé.e.s par un programme d'études non traditionnel, mais les programmes d'études eux-mêmes semblent faire peu d'efforts pour rompre avec les stéréotypes de genre.

L'aspect « digitalisation » de la formation n'est pas encore bien intégré car, entre autres, nécessite beaucoup de ressources (financière, matérielle, ressources humaines). Malgré l'attention reçue (ce qui est très positif comme tel, le thème « environnement » n'est pas encore suffisamment intégré dans les modules de formation. Bien que cela soit prévu, il n'y a pas encore de stratégie commune en matière d'environnement qui pourrait être utilisée par tous les CFP et les BTB/BDE.

Pour le résultat 3 :

(+) : Les BDE locaux (con appui du BDE national) jouent un rôle crucial dans la facilitation de l'intégration des jeunes. Le soutien du BDE est très important vu que c'est l'interface entre le CFP et les entreprises. Sans les BDE le CFP ne seront pas suffisamment visibles, selon les CFP et BTB interviewés. Avoir un partenariat avec plusieurs entreprises est tellement nécessaire pour augmenter l'expérience professionnelle des jeunes, pour pouvoir s'intégrer dans le monde professionnel pendant les stages et surtout dans le but d'insertion professionnelle des jeunes. Les anciens étudiants contribuent également à inciter les jeunes à avoir un esprit d'entreprise.

Les CPF ont intégré la formation en entrepreneuriat à travers des concepts de base. Cette formation est sensée faire le lien entre la formation-emploi.

(-) : Les jeunes en formation ou déjà sortis de formation ont toutefois du mal à monter leur propre entreprise. La formation elle-même est encore trop limitée pour les préparer suffisamment à leur propre entreprise, soit certains jeunes eux-mêmes, parfois issus de milieux vulnérables, ont besoin d'un accompagnement différent de celui que peuvent leur offrir les centres de formation.

Pour être entrepreneur, il faut aussi avoir un cours d'entrepreneuriat, ce qui n'est pas toujours forcément le cas pour les jeunes des centres. D'autres aspects à améliorer sont en suivant l'évolution de la technologie et la création de plus de possibilités de stage pour les jeunes.

D'autres points d'attention sont : faire une visite systématique (les BDE) des stagiaires, améliorer la relation avec les partenaires existants et augmenter le nombre de partenariats.

Pour le résultat 4 :

(+) : L'intégration des volets EMC et développement durable suit les tendances mondiales. Les jeunes ont effectivement besoin d'être informés, sensibilisés, éduqués par rapport au monde qui les entoure. Les CFP accordent une place importante aux activités pratiques en dehors des cours et où l'ensemble du personnel et les apprenants sont impliqués.

(-) : Ces activités seraient plus efficaces si elles sont connectées avec les autres modules de formation.

2.2.3 Réalisations au niveau de l'objectif spécifique : les changements concernant l'autonomisation (empowerment) et l'intégration socio-professionnelle des jeunes

Perception des changements souhaités

Afin de mieux interpréter les résultats de l'évaluation finale, nous voulions savoir -par le biais de l'évaluation finale - ce que les partenaires, les jeunes et les autres acteurs impliqués dans le programme de VIA DB pensent des concepts qui sont à la base de la théorie du changement associée au Madagascar. Comment perçoivent-ils l'autonomisation, le travail digne, l'intégration socioprofessionnelle, liés au programme de VIA don Bosco ?

La Théorie de Changement associée à Madagascar souhaite « *que tous les jeunes à Madagascar puissent mener une **vie digne** et participer à la construction d'un avenir durable. Grâce au programme 2017-2021, VIA Don Bosco et ses partenaires souhaitent fournir ensemble une contribution significative à la réalisation de ce rêve. Pour pouvoir mener une vie digne et disposer d'un bagage suffisant pour pouvoir participer à la construction d'un avenir durable, il est indispensable que les jeunes **puissent s'intégrer à la société, tant professionnellement que socialement**. C'est l'objectif ou le changement que VIA Don Bosco vise en appliquant ce programme. Les jeunes qui rencontrent le plus d'obstacles dans ce sens sont les jeunes les plus vulnérables de la société. Le programme se concentre sur des filles et garçons les plus vulnérables âgés de 15 à 25 ans à Madagascar. Pour pouvoir s'intégrer professionnellement et socialement à la société, les jeunes doivent disposer des aptitudes nécessaires. Ils peuvent acquérir ces aptitudes grâce à une formation et un enseignement intégral. Afin de rejoindre les besoins des jeunes les plus vulnérables, VIA Don Bosco mise sur une forme spécifique de formation, à savoir **la formation qualitative et intégrale professionnelle ou skills development**. »*

En résumant la théorie du changement et en la traduisant dans le programme de VIA Don Bosco, VIA Don Bosco veut renforcer l'**autonomie (empowerment)** des jeunes vulnérables de 15 à 25 ans par une formation intégrale et une orientation vers le marché du **travail (digne)**. De cette façon, le jeune aura plus de chances de s'intégrer **socialement et professionnellement** dans la société.

Sur la base des entretiens (au cours de l'évaluation) avec les étudiant.e.s, les responsables CFP/BDE, les entrepreneurs et quelques membres de la famille des jeunes interviewés et les groupes de discussion (avec les jeunes), nous constatons plus ou moins les mêmes aspects reflétés par les différents acteurs rencontrés sur les concepts de l'autonomisation (empowerment) des jeunes, l'insertion socio-professionnelle et avoir un travail décent :

Avoir un **emploi décent**, c'est avoir un emploi correctement rémunéré, basé sur un contrat et qui respecte les droits du travailleur. L'**autonomisation** est liée à la capacité d'être indépendant, financièrement et matériellement. L'**intégration socioprofessionnelle** est liée au fait d'avoir confiance en soi en acquérant les compétences nécessaires et en osant les appliquer au travail et dans la société (voir le tableau suivant pour plus de détails) :

Acteurs rencontrés	C'est quoi, avoir un travail décent	C'est quoi, l'autonomisation des jeunes	C'est quoi, l'insertion socioprofessionnelle des jeunes
Jeunes	<ul style="list-style-type: none"> - Les jeunes exercent des activités liées à leur formation - Un travail qui respecte les droits 	<ul style="list-style-type: none"> - Être indépendant financièrement et matériellement, ne dépendant de personne 	<ul style="list-style-type: none"> - Oser agir dans le monde du travail et de la société, - Ne pas craindre la concurrence car on a suffisamment de bagage professionnel
Enseignants	<ul style="list-style-type: none"> - Travail fondamental, - Un travail correctement payé 	<ul style="list-style-type: none"> - Devenir indépendant plus tard - Complètement indépendant dans tous les domaines 	<ul style="list-style-type: none"> - Entièrement confiant par leurs compétences professionnelles
Responsables CFP	<ul style="list-style-type: none"> - Un travail en adéquation avec les besoins des grandes entreprises - Un travail avec un contrat CDI et la sécurité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Il est autonome s'il arrive à effectuer à la fois ses études et ses bricolages ou son travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Réinsertion des jeunes dans le domaine des compétences professionnels et sociaux
Responsables BDE	<ul style="list-style-type: none"> - Débouché pour les jeunes bien formés suivant leurs compétences par rapport à la concurrence - Emploi légal avec un contrat et un bon salaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendant financièrement et matériellement - Ne plus dépendre des parents et des enseignants 	<ul style="list-style-type: none"> - Application de leurs connaissances et de leur savoir-faire par le biais de la formation acquise dans le domaine de travail et dans le milieu social
Acteurs externes	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un contrat clair et recevoir du salaire mensuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Les jeunes fonctionnent indépendamment en suivant les normes de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une grande responsabilité quand ils entrent dans le monde du travail
Parents	<ul style="list-style-type: none"> - Un travail correctement rémunéré 	<ul style="list-style-type: none"> - Les jeunes sont indépendants dans tous les aspects (financier, matériel, travail) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre les jeunes sur la bonne direction à travers leur formation comme opportunité

Tableau : Perception des différents acteurs rencontrés sur l'autonomisation des jeunes. Source : évaluation finale (2021).

Le questionnaire sur "empowerment"

Pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif spécifique, VIA Don Bosco a élaboré une enquête à laquelle les jeunes inscrits au CFP sont invités à répondre à la fin de la formation. L'enquête explore d'abord un certain nombre d'aspects liés à la façon dont la personne se sent par rapport à elle-même et à son avenir professionnel, ainsi que la mesure dans laquelle la personne pense qu'elle doit encore se renforcer pour avoir plus de contrôle sur sa vie. Ensuite, l'enquête demande ce qui a déjà le plus aidé à trouver un emploi jusqu'à présent. Il n'y a pas de référence spécifique au CFP/BDE dans les questions, mais l'enquête est menée lorsque les étudiants ont terminé une formation

ou un cours. Cela suppose que les questions peuvent être considérées en relation avec la formation ou le cours achevé. Une dernière question porte sur ce dont les jeunes pensent avoir encore besoin pour augmenter leurs chances sur le marché du travail.

La première partie de l'enquête sonde plusieurs aspects personnels, notamment une question sur la mesure dans laquelle les étudiant.e.s se sentent renforcé.e.s Cette question est particulièrement utilisée pour mesurer l'indicateur objectif spécifique sur l'autonomisation. Le concept de renforcement n'est pas expliqué dans la question. Les étudiants sont libres de l'interpréter comme ils le souhaitent.

La déclaration relative à « empowerment » dans le questionnaire n'explore pas l'influence du soutien fourni par les CFP/BDE, car cette question n'est pas posée explicitement, par exemple en ajoutant une déclaration pour en savoir plus sur la contribution des CFP/BDE, par exemple " Qui a influencé cet état de l'empowerment ". Pour le répondant qui a rempli l'enquête, la déclaration sur l'empowerment est en fait une déclaration très générale : *"Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec la déclaration suivante ? En général, je me sens renforcé(e)"*. Cela signifie que les réponses à la question sur l'empowerment n'expliquent pas nécessairement une relation entre le soutien reçu du centre et le niveau d'empowerment. Par conséquent, les jeunes pourraient répondre à cette question sans nécessairement la relier au soutien reçu par les CFP. Cependant, les résultats sont utilisés par VIA Don Bosco pour mesurer l'indicateur d'empowerment dans le cadre logique, ce qui suggère ou du moins suppose une relation entre l'empowerment et le soutien reçu par le CFP/BDE. Il est très probable que ce soit le cas, mais cette question n'est pas directement posée dans l'enquête sur l'autonomisation.

Nous avons mis les résultats de la déclaration sur l'empowerment dans le questionnaire pour la période 2018-2021 dans le tableau suivant :

Pourcentage de jeunes se sentant "empowered" à la fin de la formation ou du cours										
2017 ligne de base	2021 ciblé	2019			2020			2021		
		Fém.	Masc.	Total	F	M	T	F	M	T
48%	58%	49%	52%	52%	31%	33%	32%	74%	48%	59%

Tableau : Niveau d'empowerment, indicateur 2 de l'objectif spécifique. Source : Système S&E VIA DB (Resumonis 2017-2021), Madagascar.

Nous constatons que les partenaires ont progressé entre 2017 et fin 2020 dans l'empowerment des étudiant.e.s (en supposant que le centre a eu un impact sur la mesure dans laquelle les étudiant.e.s se sentent empowered). En 2020, le pourcentage d'empowerment tombe en dessous de la situation initiale de 2017, mais il se rétablit à nouveau et améliore encore en 2021. Le pourcentage final atteint en 2021 indique que l'objectif d'empowerment a été atteint. Selon les chiffres, les étudiantes se sont senties plus autonomes que les étudiants à la fin de la formation (2021).

Comme indiqué ci-dessus, ce pourcentage ne dit pas beaucoup. Ce pourcentage ne nous permet pas de savoir comment les étudiants perçoivent l'autonomisation. L'enquête ne peut pas non plus montrer dans quelle mesure le programme a réellement joué un rôle dans l'autonomisation des étudiant.e.s.

Sensemaker

Contrairement aux autres pays où VIA DB a travaillé en 2017-2021, et à l'exception de la Bolivie, VIA DB a utilisé une autre méthodologie supplémentaire pour mesurer l'empowerment des étudiant.e.s à Madagascar, en plus de l'enquête décrite ci-dessus.

SenseMaker a été introduit en 2017 pour mieux décrire le concept d'autonomisation lorsqu'il était présenté aux jeunes pour la cotation. Le concept initial d'empowerment a été intégré à l'application et développé, y compris la composante empowerment personnelle, relationnelle et comportementale.

VIA Don Bosco utilise le SM en raison de son potentiel de "voir le monde" à travers les yeux de leurs bénéficiaires : les jeunes. Ce n'est pas seulement leur histoire qui est "exprimée" mais aussi leur perception des concepts clés du programme que sont l'empowerment et le travail décent, offrant ainsi un grand potentiel d'apprentissage et d'amélioration de la stratégie du programme.

SenseMaker (SM) est une méthodologie basée sur la narration qui permet de capturer et d'analyser une grande quantité de micro-narratifs courts pour comprendre un changement complexe.

Il est demandé aux répondants de situer si leur histoire concerne (i) la confiance en soi, (ii) les compétences de vie ou (iii) les relations sociales, ou une combinaison entre ces trois options. Le changement souhaité de l'empowerment est que les étudiant.e.s s'enrichissent grâce à la formation reçue, ce qui indique que leur histoire parle de l'équilibre entre la confiance en soi, les compétences de vie et les relations sociales.

Comme pour l'enquête sur l'empowerment, les jeunes qui ont répondu à l'enquête en 2017, 2019 et 2021 sont pour la plupart d'autres jeunes, car la formation au sein des centres de formation ne dure parfois que quelques mois, et la plupart des formations à long terme durent 1 à 2 ans. A Madagascar, il existe également une formation qui dure trois ans. Une attention particulière a été accordée aux informations recueillies auprès de ces étudiant.e.s qui ont pu raconter leur histoire à la fois en 2017 et en 2019. L'analyse montre que les résultats suivent les tendances générales des autres groupes. Il s'agit d'un résultat intéressant car cela signifierait que le fait que des jeunes différents remplissent chaque fois l'enquête sur l'empowerment n'est pas nécessairement un facteur qui explique les différences entre les années.

À Madagascar, en 2017, un total de 807 jeunes a partagé leur histoire. En mai 2019 et juillet 2021, la collecte d'histoires au centre SDB de Mahajanga pourrait être ajoutée. Un total de 1074 et 1077 histoires ont été collectées respectivement, en suivant la même stratégie d'échantillonnage. Tous les étudiant.e.s ou finissant.e.s de l'un des sept centres de formation vocationnelle ont été soutenus par VIA Don Bosco dans le cadre du programme 2017-2021. Les histoires ont été recueillies dans des salles de classe, avec des groupes de 15 à 25 jeunes. De même, l'évolution parmi les jeunes au travail/chômage de 2017, 2019 et 2021 a été étudiée. En gardant toujours à l'esprit, la perspective de genre.

Le processus SenseMaker à Madagascar a donné un aperçu de la façon dont les étudiant.e.s et les jeunes diplômés perçoivent leur autonomisation. Il a permis d'analyser le processus de scolarisation et l'entrée dans le monde du travail à travers les yeux des bénéficiaires : les jeunes eux-mêmes. L'analyse des schémas montre que, globalement, il y a un impact positif de la formation sur plusieurs domaines entre 2017-2021 : plus d'émotions positives liées aux histoires, une plus grande focalisation sur la position intermédiaire entre " se sentir capable " et " avoir le contrôle de sa vie ", une amélioration des compétences de vie (confiance en soi, avoir une influence sur la situation, avoir le contrôle de son avenir professionnel), et aussi une disparition des plus grandes différences entre hommes et femmes en termes d'autonomisation personnelle.¹⁸

Les finalistes de 2021 associent plus souvent le sentiment d'espoir/optimisme à leur histoire et moins souvent le sentiment de tristesse, par rapport aux finalistes de 2017 et 2019. Ce phénomène est encore

¹⁸ Rapport préfinal SenseMaker au Madagascar, Voices that Count (2022).

plus prononcé pour les filles entre elles. Cela suggère que le programme 2017-2021 a eu des effets positifs sur les sentiments des jeunes finalistes, en particulier des filles, même dans une période impactée par le Covid.

L'intégration socio-professionnelle des jeunes

Pour mesurer l'insertion professionnelle des étudiant.e.s, le programme intègre 1 indicateur principal, à savoir le nombre d'étudiants qui trouvent un emploi six mois après avoir terminé la formation. Tant le fait d'avoir un emploi en tant que salarié que le fait d'être indépendant sont pris en compte. Dans le cadre de cet indicateur, une distinction supplémentaire est faite entre l'emploi des filles et des garçons. Et dans cette distinction, il est précisé dans quelle mesure l'emploi répond aux normes du travail décent, tant lorsqu'il s'agit d'un emploi salarié qu'un auto-emploi.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de l'insertion professionnelle réalisée entre 2017 et 2021.

Les chiffres sur lesquels se basent les résultats ci-dessous proviennent d'une enquête, remplie par les jeunes après avoir terminé la formation dans le CFP. Ce chiffre ne correspond pas automatiquement au nombre total d'étudiant.e.s terminé la formation. Tou(te)s les étudiant.e.s n'ont pas pu être suivi.e.s après la formation ou n'ont pas répondu à l'enquête, envoyé par le BDE local.

Au départ, l'indicateur de travail décent n'était pas inclus dans le programme, mais il a été ajouté par la suite parce que les jeunes trouvent souvent un emploi mais qui ne répond absolument pas aux critères du travail décent. Il s'agit souvent d'emplois à temps partiel, sous-traités, très mal payés et sans grand respect des autres droits du travail et même des droits de l'homme.

Nous ne pouvons pas séparer les chiffres de l'emploi du contexte. Bien que la pandémie de COVID-19 n'ait pas frappé de la même manière dans le monde entier, ses effets ont été, et continuent d'être, ressentis partout.

Pays	Année	Indicateur : % de finissant.e.s questionné.e.s (femmes/hommes/total) ayant trouvé un emploi rémunéré/créé leur propre entreprise dans les 6 mois suivant la fin de leur formation (par rapport à l'ensemble des finissant.e.s ayant répondu au questionnaire envoyé par le BDE)		
		Femmes	Hommes	Total
Madagascar	2017 (ligne de base)			35%
	2019	36%	59%	47%
	2020	55%	55%	55%
	2021	63%	60,2%	61%
	2021 (target)			45%

Tableau : Evolution sur l'insertion professionnelle - objectif spécifique. Source : Résumonis 2017-2021, Madagascar.

En Afrique, une étude de la Banque africaine de développement a estimé que, dans l'ensemble du continent, la croissance économique s'est contractée de 2,1 % en 2020. Dans ce contexte qui a eu (et a toujours) un impact social et économique dans de nombreux pays au cours des deux dernières années, et sur la base des informations disponibles, on constate que fin 2021, 61% des jeunes diplômés ayant répondu à l'enquête du BDE aient trouvé un emploi dans les six mois. Les partenaires ont donc atteint leur objectif final en termes d'insertion professionnelle. Cela signifie que, sur l'ensemble des jeunes ayant rempli l'enquête du BDE local, plus de jeunes ont trouvé un emploi ou créé un emploi

(formel et informel) de plus en plus entre 2019 et 2021, par rapport à la situation initiale de 2017 (sans grande différence entre les filles et les garçons en 2021).

Cela semble indiquer que la pandémie et d'autres soucis (comme les cyclones qui reviennent chaque année) n'ont pas eu beaucoup d'influence sur la recherche d'emploi des jeunes après leur formation. Ce chiffre peut également montrer une réalité différente de ce qu'elle est en réalité, car tous les jeunes finissant.e.s n'ont pas répondu à l'enquête. Il existe également un groupe d'étudiant.e.s qui poursuivent leurs études et travaillent ainsi à leur avenir d'une autre manière que par la recherche d'un emploi. Ce groupe n'est pas inclus dans l'enquête et n'est donc pas visible dans l'aperçu, ce qui influence également les résultats. Il se pourrait également que l'objectif final de réaliser une intégration professionnelle ne soit pas assez ambitieux pour certains jeunes. Nous devons donc considérer ces chiffres avec une certaine réserve.

Il existe également de nombreuses différences entre les centres. En 2021, par exemple, le taux d'emploi le plus faible dans un centre donné était de 33 %, et le taux le plus élevé de 82 %. Cela signifie que nous devons certainement être prudents en interprétant les données obtenues, globalement.

En général, sur l'ensemble des jeunes ayant trouvé un emploi et ayant répondu à l'enquête du BDE, le % de jeunes ayant trouvé un emploi formel et rémunéré était significativement plus élevé que le % de jeunes ayant créé leur propre entreprise. C'est une observation frappante, vu le nombre élevé de personnes travaillant dans l'économie informelle à Madagascar (84 % en 2015)¹⁹. Parmi tous les jeunes qui ont trouvé un emploi en 2021, on constate également que les filles sont plus nombreuses que les garçons à créer leur propre entreprise.

Il peut y avoir plusieurs explications pour le nombre plus élevé de jeunes salariés par rapport à celui des jeunes qui possèdent leur propre entreprise. Premièrement, les jeunes qui suivent une formation aux CFP ne le font pas en premier lieu pour créer leur propre entreprise mais plutôt pour trouver un emploi rémunéré au sein d'une entreprise. Lorsque les jeunes sont formés au sein du centre pour créer une entreprise, c'est parce qu'il existe peu d'autres alternatives d'emploi dans la région. Une autre raison peut être - et cela peut varier d'un centre à l'autre - que tous les centres ne sont pas encore équipés ou préparés à former les jeunes à la création de leur propre entreprise. Nous avons déjà vu précédemment que la formation à l'entreprenariat à Madagascar est encore plutôt à un niveau de base. Enfin, il est également possible que ce soient surtout les jeunes qui ont pris un emploi salarié qui ont répondu à l'enquête du BDE, par opposition aux jeunes qui ont créé leur propre entreprise. Ces derniers sont parfois difficiles à retrouver une fois qu'ils ont fini leur formation.

2.2.4 Résultats non intentionnels

Des résultats inattendus non intentionnels chez les jeunes diplômés en particulier sont apparus. De nombreux jeunes diplômés ont obtenu des contrats pour travailler dans d'autres régions de Madagascar (notamment dans le secteur du bâtiment et des services), et même à l'étranger. C'est le cas d'un jeune de Mahajanga qui a été formé en réfrigération et conditionnement d'air, il travaille actuellement comme marin sur un bateau de voyage du réseau de la MSC.

¹⁹ International Labour Organization, ILOSTAT database (2019).

Toutefois, il est aussi fréquent de voir les jeunes qui n'arrivent pas à terminer leur contrat de travail pour différentes raisons : manque d'habitude à résister aux différentes pressions liées à leur poste, l'incapacité de bien gérer son temps (travail multitâche qui demande une grande capacité de gestion du temps), l'influence des relations familiales (pression sur la prise en charge financière des membres de la famille) ou encore le manque d'assiduité causé par les mauvaises fréquentations des jeunes.

2.2.5 Cohérence entre les différents niveaux de la Théorie de Changement

Nous avons vu précédemment dans le rapport qu'à la fin de 2021, les résultats étaient dans une large mesure soit déjà atteints, soit en bonne progression. Mais cela signifie-t-il également que ceux-ci ont eu un impact sur la réalisation de l'objectif spécifique ? Nous résumons la contribution des résultats comme suit : en plus des facteurs mentionnés qui influencent les résultats, nous avons également examiné dans quelle mesure les différents résultats ont contribué à la réalisation de l'objectif spécifique. Nous avons noté l'influence des résultats sur l'objectif spécifique comme suit : (+2) dans une grande mesure, (+1), dans une certaine mesure, (-1) peu d'influence, (-2) pas d'influence du tout. Cela signifie que même lorsqu'un résultat est très pertinent, le score pourrait être faible ou même négatif si les activités réalisées n'ont pas pu démontrer leur contribution au niveau de l'objectif spécifique.²⁰

Résultat 1 : qualité de l'enseignement - score +2

Ce résultat a contribué à l'autonomisation des étudiants, mais les effets dépendent des cours proposés ainsi que de l'expérience et des compétences techniques et pédagogiques des formateurs. L'approche APC a permis aux jeunes d'acquérir une valeur ajoutée sur le marché du travail en répondant aux besoins de la demande actuelle.

L'amélioration des cours a contribué à la qualité de l'enseignement. Les procédures et processus d'adaptation des cours à la réalité d'un marché du travail en rapide évolution sont parfois assez lents. Il a été noté que parfois, une formation plus personnalisée est souhaitée en plus des formations collectives (le nouveau cadre de suivi prévoit une analyse des besoins à partir de 2022). L'orientation vers l'esprit d'entreprise est positive mais devrait être renforcée.

Résultat 2 : capacités de gestion - score -1

Ce résultat n'est pas si facile à relier directement à l'objectif spécifique, car il se concentre davantage sur la durabilité des centres de formation et des services offerts. En ce sens, c'est un résultat qui contribue plus indirectement à l'objectif spécifique. Sans revenus provenant d'autres parties ou donateurs pour soutenir le programme et sans capacités de gestion efficaces, l'objectif spécifique ne sera cependant pas atteint. En même temps, les revenus AGR à Madagascar ne représentent pas une grande partie des revenus totaux.

Peu de progrès ont été réalisés sur le front de l'égalité des sexes (ce suivi sera plus intense à partir de 2022 avec un nouvel indicateur). Les CFP ont progressé dans le domaine de l'environnement, ce qui est positif. D'autre part, il n'existe pas encore de politique globale dans ce domaine (comme prévu dans ce programme), ce qui permettrait de mieux intégrer ce thème dans les formations elles-mêmes

²⁰ Ces scores ont été déterminés par les évaluateurs, sur la base de toutes les informations collectées relatives à cette question, par le biais des documents, des entretiens, des discussions en groupe avec des jeunes, les partenaires, les acteurs externes, VIA Don Bosco.

(c'est prévu à partir du nouveau programme 2022-2026). Cela s'applique également à la citoyenneté active.

Résultat 3 : Accompagnement par le BDE - score +1

Ce résultat est très pertinent pour la réalisation de l'objectif spécifique, surtout au niveau de la recherche d'un emploi. La mesure dans laquelle ce résultat a effectivement contribué à la réalisation de l'objectif spécifique dépend des activités développées, mais aussi de la mesure dans laquelle les BDE a aligné ses services avec les autres activités des CFP, le marché du travail, les emplois disponibles dans la région, etc. De nombreux facteurs influencent ce résultat. Bien que l'objectif de l'emploi ait été atteint (en termes globales), déjà en 2019, il existe des différences entre les centres.

La distinction entre l'accompagnement vers l'entrepreneuriat ou l'emploi est également important. Le développement de l'esprit d'entreprise a trouvé une place dans les formations.

Bien que ce résultat soit très pertinent pour atteindre l'objectif spécifique, la contribution à la réalisation n'est pas (encore) aussi élevée. Ceci parce que les activités de l'orientation vers le marché de travail doivent se faire parallèlement à de nombreuses autres tâches, et les capacités des BDE locaux sont limitées. Le suivi des jeunes qui ont fini leur formation est également limité par des tâches administratives telles que le rapportage (suivi de l'objectif spécifique). Même si les BDE ont fait des efforts pour accompagner des jeunes au marché de travail, les BDE continuent avoir besoin des soutiens pour mieux faire leur travail (c'est un point d'attention dans le nouveau programme 2022-2026 et sera suivi par un indicateur).

Résultat 4 : renforcement des thèmes transversaux durables - score +1

Les effets découlant des activités liées à l'environnement et à d'autres sujets transversaux tels que la citoyenneté active, la numérisation des cours ou l'éducation au développement durable n'ont pu être démontrés ni au niveau du résultat ni au niveau de l'autonomisation puisque cela n'est pas suivi. Au Salvador par exemple, un entrepreneur ayant un accord avec le VTC pour accepter des stagiaires, a expliqué que les étudiants entrent dans l'entreprise avec seulement des compétences de base et que les compétences (dans le domaine de l'électronique) nécessaires pour le travail sont principalement enseignées sur le tas.

Ce résultat est pertinent si l'on considère que l'objectif des jeunes est non seulement de trouver un emploi mais aussi de pouvoir s'intégrer durablement dans la société.

Cependant, les indicateurs qui mesurent actuellement ce résultat ne disent pas grand-chose sur la qualité des activités, et sur la mesure dans laquelle elles ont réellement un effet durable sur le niveau des jeunes et des partenaires. Ceci n'est pas mesuré par les indicateurs.

Ni les principes du développement durable ni la citoyenneté active ne semblent avoir été abordés de manière stratégique lors de la mise en œuvre du programme, ce qui signifie que ces deux thèmes ne semblent pas vraiment intégrés de manière structurelle dans le fonctionnement des CFP (pour autant que nous ayons pu l'établir au cours de l'évaluation).

Concernant le genre et l'environnement : voir le résultat 2.

2.2.6 Facteurs d'influence au niveau de l'objectif spécifique

Selon les partenaires, les principaux facteurs qui influencent actuellement les jeunes étudiant(e)s dans leur empowerment et l'intégration socio-professionnelle sont les suivants. Certains facteurs sont formulés de manière positive, d'autres de manière négative. En effet, ils peuvent toujours influencer l'empowerment et l'intégration socioprofessionnelle des jeunes, tant positivement que négativement.

Les facteurs marqués en couleur ci-dessous sont ceux qui ont été le plus souvent mentionnés lors des entretiens/enquêtes en ligne réalisés par les partenaires.

Facteurs qui influencent l'empowerment des jeunes étudiant.e.s	Facteurs qui influencent l'intégration professionnelle des jeunes
Au niveau des CFP (les formations, la gestion, l'appui psychopédagogique) :	
<ul style="list-style-type: none"> - Il faut mettre en perspective l'appui (psychosocial) aux parents ou à la famille des jeunes pour qu'à leurs tours ils aident les jeunes à s'en sortir sans dépendre d'eux - L'accompagnement psychosocial est très important pour la réinsertion (mais jusqu'où cela doit-il aller et quand est-ce encore le rôle d'un CFP et quand ne l'est-il pas ?) - Manque d'accompagnement pendant la phase de démarrage 	<ul style="list-style-type: none"> - Une bonne orientation - Formation non adéquate (qui ne correspond pas aux besoins des jeunes) - Insuffisance de relation avec les entreprises
Au niveau des jeunes (des facteurs internes et externes qui influencent sur le processus d'empowerment et l'intégration dans la société en général) :	
<ul style="list-style-type: none"> - Le courage de prendre en main sa propre vie - Le savoir être, savoir vivre - (Manque de) l'expérience - La motivation - Manque de moyens financiers pour pouvoir démarrer après la formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des jeunes (des facteurs internes et externes qui influencent sur le processus d'intégration professionnelle) : - Manque d'expérience professionnelle, - Pas d'objectifs ou projet professionnelle - Manque de moyens (matériel et financier) - La motivation - Manque d'autodiscipline (assiduité, ponctualité, patience etc..) - Manque de savoir-être (communication, politesse,...) - Manque de confiance en soi - La persévérance
- Au niveau du contexte :	
<ul style="list-style-type: none"> - Certaines politiques de l'Etat (fiscalité) - Le système d'enseignement instable - L'influence de la famille (positive ou négative par ex. le manque de soutien de la part des proches, l'éducation depuis l'enfance) - L'influence de la société** - La pauvreté/le contexte économique 	<ul style="list-style-type: none"> - L'instabilité du pays - Manque d'opportunités de travail - La lourdeur administrative/la bureaucratie à Madagascar - Le contexte socio-économique - La crise sanitaire, niveau des jeunes, - La corruption - La famille

<ul style="list-style-type: none"> - Les conditions de vie des jeunes et leur famille* - L'insécurité - La pandémie et d'autres catastrophes naturelles - Manque d'entreprises → difficile de trouver du travail 	
--	--

Quelques citations venant des acteurs interrogés pendant l'évaluation :

* « La famille joue un grand rôle dans la réussite d'un jeune, car même si le jeune a les atouts pour réussir, pour la plupart du temps, la famille empêche cette réussite. (...) La plupart de l'échec des jeunes est dû à la pauvreté de la famille qui n'arrivent à les soutenir le long de la formation, ainsi à la fin de la formation les jeunes sont obligés à faire le même travail que leurs parents faute de compréhension des parents sur leurs avenir après la formation »²¹

** « Souvent l'environnement du jeune ne change pas même après son éducation au CFP, et cela empêche sa réintégration dans la société »²²

2.3 Efficience

2.3.1 Efficacité de la coopération

La mise en œuvre du programme appelle à la coopération entre les différents acteurs. Il existe une coordination entre les différents acteurs dans le cadre du programme VIA DB.

Le **programme VIA DB** apporte un appui financier et contribue au renforcement de capacités des BTD, CFP et BDE. VIA DB a choisi ses partenaires parmi les organisations membres de la congrégation salésienne dont leur mission principale tourne autour des jeunes vulnérables. Ceci a facilité l'entretien d'alliances de coopération et des relations de confiance avec les partenaires. En d'autres termes, VIA DB se rapproche de ses partenaires en participant aux rencontres annuelles (la dernière a eu lieu à Antsirabe en novembre 2021). VIA DB joue aussi le rôle de facilitateur dans le cadre de partages de connaissances, jeteur de ponts, innovateur, analyste et accompagnateur de processus. Les partenaires sont renforcés par des formations thématiques, en gestion du personnel, en transfert de compétences, en communication. Ces dernières années, il y a eu une rotation du personnel au niveau de VIA DB en Belgique. Le programme à Madagascar a été géré en Belgique par quatre personnes différentes les années précédentes. Cela signifie également que le programme n'a pas été suivi de la même manière pendant ce période, ce qui n'est pas toujours été facile pour les partenaires locaux et VIA Don Bosco en Belgique de devoir recommencer la construction d'une relation de travail et de confiance, ce qui a toujours un certain effet temporaire sur l'efficacité de la coopération du programme.

²¹ Source: enquête en ligne remplie par les partenaires, évaluation finale (2021).

²² Source: entretien partenaire, évaluation finale (2021).

Les **BTD au sein du FMA et SDB** sont les partenaires opérationnels directs de VIA DB et assurent l'accompagnement performant des CFP et BDE. Ces BTD jettent un pont entre VIA Don Bosco et les CFP et BDE du programme. Les responsabilités des BTD se situent principalement sur le plan du renforcement de la capacité et de l'accompagnement des CFP et BDE. Les BTD participant activement aux rencontres nationales et se positionnent comme un médiateur entre VIA DB et les CFP. En général, la coopération entre les BTD et VIA DB fonctionne bien. Les partenaires de BTD pourraient être un peu plus ambitieux et proactifs pour donner au programme un élan et dynamisme plus forts.

Les **CFP** fournissent un enseignement préparatoire à la vie professionnelle et au développement de compétences des jeunes. Ils communiquent à leur BTD respectif leurs rapports d'activités liées au programme VIA DB, suivant le planning opérationnel validé ensemble. Les CFP se communiquent aussi entre eux (partage de nouvelles). Chaque CFP programme leurs activités en respectant les niveaux de hiérarchie en termes de prise de décision : CFP-RAF/BTD-Conseiller provincial- Provincial – VIA DB en Belgique. Toutefois, les CFP ressentent beaucoup de la part de la direction en Belgique : changement d'instruction ou de directives quand les responsables changent alors qu'il existe déjà un formulaire basique du rapport trimestriel, qui est modifié par le nouveau dirigeant suivant ses modalités et cela perturbe le suivi du planning d'activité.

Les **BDE** accompagnent les jeunes dans leur insertion professionnelle. Ils contribuent directement à la réalisation de l'objectif spécifique du programme en soutenant des jeunes dans leur quête d'un avenir professionnel, comme salariés ou via l'entrepreneuriat. Des accords de partenariats sont établis avec des entreprises privées ou des prestataires de services.

Il y a les **acteurs externes** qui contribuent à la mise en œuvre du programme : les autorités via les directions du ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, plateforme dont les CFP sont membres, les entreprises privées pour accueillir les jeunes, des formateurs.

2.3.2 Rapport qualité-prix et rentabilité

L'appui financier apporté par le programme VIA DB s'élève à 2 397 414 euros pour l'ensemble des centres de formation partenaires. Le budget est réparti en investissement (19,3%), opération (54,15%) et pour le personnel (26,55%).

On note que les budgets alloués aux centres SDB sont plus importants par rapport aux centres FMA, en raison des types de formations offertes et qui nécessite beaucoup d'investissement dans l'utilisation des matériels et équipements.

Il n'y a pas eu de changements majeurs dans le budget de Madagascar au cours de la période 2017-2021. Du Pérou, il y a eu un transfert de budget vers Madagascar car, en raison du COVID, le budget au Pérou n'a pas pu être pleinement utilisé. Madagascar a utilisé son propre budget et une partie du budget du Pérou.

2.3.3 Efficacité des principaux dispositifs de gestion et des processus de suivi et d'évaluation

Le programme a développé des outils de suivi et d'évaluation du programme (les résumonis, les narramonis, les finamonis, le bilan de santé, le rapportage vers la DGD, Sensemaker, le questionnaire sur l'empowerment). Ces outils sont accessibles en ligne et permettent aux partenaires de remplir les

informations de façon périodique (semestrielle, annuelle). Les données relatives aux jeunes sont enregistrées et informatisées au niveau des CFP.

Il existe un événement d'échange annuel auquel VIA DB participe également, et des échanges internationaux ont également eu lieu par le passé. Mais l'apprentissage entre partenaires semble être plutôt séparé du système de S&E et des outils utilisés. C'est dommage car alors le système S&E est sous-utilisé par les partenaires et il n'est pas utilisé à son plein potentiel. En général, les outils S&E sont perçus comme très administratifs. Les outils sont perçus et remplis de cette manière, comme une liste de "choses à faire" et non comme un outil d'apprentissage. Il y a également peu de vérification des données ou de contrôle de leur fiabilité par les BTD. Cela oblige souvent le responsable de programme en Belgique à jouer le rôle de vérificateur pour signaler les incohérences.

En même temps, on peut poser des questions sur l'exactitude de certaines données dans les outils. Le système S&E est également très axé sur les activités, fragmenté, les outils eux-mêmes ne sont pas pratiques et n'invitent pas vraiment à l'apprentissage.

2.3.4 Facteurs d'influence liés à l'efficacité

Parmi les conditions préalables pour l'obtention de l'appui du programme VIA DB, les centres de formation devaient disposer de l'infrastructure, du matériel, des enseignants et du personnel administratif nécessaires pour proposer des formations techniques et professionnelles aux jeunes à Ivato, Mahajanga, Manazary, Fianarantsoa et Tuléar. Ces conditions ont été remplies, mais actuellement les BDE font face à des problèmes de moyens de déplacement pour mener à bien leur mission.

L'insuffisance des ressources humaines provoque le débordement du personnel qui parfois occupe un ou deux postes à la fois selon les besoins des centres (et sans rémunération supplémentaire). Cette situation peut avoir un effet non attendu sur la qualité de la formation des jeunes. Par exemple un enseignant qui est à la fois surveillant général ou un responsable communication qui est à fois professeur de Religion dans un centre ne peut pas travailler correctement (problème de fonction multitâche évoquée par FMA et SDB Mahajanga). D'où la nécessité manifeste de recruter plus de personnel qualifié, mais qui induit des frais supplémentaires.

2.4 Durabilité

2.4.1 Conditions spécifiques au pays pour la durabilité

Durabilité technique

Les CFP souhaitent améliorer en permanence la qualité des formations et des services offerts aux jeunes: par la formation des enseignants formateurs qui améliorent leurs compétences techniques et pédagogiques, la mise en place d'un suivi et accompagnement des jeunes, le développement ou le renforcement des modules de formation proposés selon les besoins de la société et du marché du travail. La dynamisation du volet communication et TIC contribue à améliorer la qualité de l'apprentissage des jeunes par l'utilisation à bon escient des plateformes et des canaux numériques, les réseaux sociaux, et Internet avec un encadrement des BDE.

Les BDE et les CFP jouent un rôle majeur dans la mise à jour de leur syllabus de formation, tout en respectant les lignes directrices posées par le ministère de l'enseignement technique et de formation professionnelle, mais aussi en adaptant les modules de formation selon les objectifs d'autonomisation et d'insertion des jeunes dans la société et dans le monde du travail.

A la sortie de la formation, les jeunes ont une base solide pour faire face au monde extérieur. Leur réussite sera conditionnée en partie par leur capacité d'adaptation, par leurs moyens personnels en matière d'outillage ou de disposition d'un fond propre pour se lancer dans l'auto-emploi.

La disponibilité des infrastructures au niveau des CFP mais aussi d'équipements contribuent à assurer des enseignements théoriques et pratiques des jeunes. La qualité de la formation dépendra également de la capacité des CFP à entretenir et à renouveler leurs matériels.

Les BTD, CFP, BDE, le personnel encadrant et administratif se renforcent mutuellement, c'est un facteur de pérennisation du programme sur le plan de la coordination, de gestion des ressources humaines, de renforcement de capacités.

Durabilité sociale

Les CFP FMA et SDB sont "réputés" pour leur discipline, leur savoir-être, leur savoir-faire, mais aussi de leur capacité à apporter du changement auprès de jeunes pour la plupart venant des familles vulnérables.

Au-delà de leur mission d'offrir des formations aux jeunes, les CFP contribuent au développement personnel et au bien-être des jeunes afin de les aider à préparer leur avenir professionnel. Les CFP sont actuellement plus attentifs aux problèmes environnementaux, à l'égalité des sexes, mais aussi ils inculquent aux jeunes des valeurs et des principes de la citoyenneté.

La durabilité sociale du programme réside aussi dans le renforcement de "l'éducation morale et civique" (qui a tendance à disparaître dans les établissements scolaires en général). Dans les CFP, l'affichage du "**mot du jour**" aide les jeunes à améliorer leur comportement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du CFP ou à l'internat. Ce changement de comportement est reproduit au sein de leur foyer respectif (apprendre aux jeunes sœurs et frères les règles de la politesse, du respect, les règles d'hygiène, etc.)

2.4.2 Durabilité du programme

Durabilité financière

Actuellement, l'autonomie financière des CFP n'est pas complètement assurée. Néanmoins, des initiatives sont à l'œuvre depuis quelques années et elles consistent à réaliser des AGR locales sur des unités de production dans les ateliers existants. Les CFP essaient d'améliorer leur condition financière en renforçant les modules de formation à court terme par l'augmentation de la capacité d'accueil des jeunes apprenants entrant dans les CFP. Il existe une participation financière des parents (même parfois symbolique) qui contribue au fonctionnement des centres de formation.

Au-delà des investissements financiers ou des dons en nature, les entreprises partenaires apportent un retour d'expérience et des suggestions au sujet des programmes d'études à travers les BDE et ainsi pour mieux les adapter aux besoins du monde du travail.

La mise en place d'une vitrine ou d'un espace de vente et d'exposition d'articles produits par les jeunes s'inscrit dans une stratégie à long terme pour permettre aux CFP d'être financièrement indépendants, ce qui est aussi un moyen d'attirer les entreprises et des clients directs pour les jeunes sortants. Cet espace fonctionnera de manière autonome.

Le renforcement du partenariat entre le BDE et les entreprises partenaires et non partenaires est l'un des principaux piliers pour promouvoir les opportunités du centre, afin que les jeunes vulnérables fréquentent et s'activent dans le centre pour devenir productifs et autonome financièrement.

3 Conclusions

3.1 Pertinence

1. Compte tenu de la situation vulnérable de nombreux jeunes à Madagascar qui éprouvent des difficultés à étudier ou à trouver un emploi, **les CFP offrent une solution pour aider ces jeunes à s'intégrer dans la société et sur le marché du travail**. Dans la pratique, d'autres profils se présentent également à l'offre du CFP. Ce qui suggère que les CFP ciblent effectivement les jeunes vulnérables, mais pas nécessairement de manière exclusive. Les CFP se concentrent sur l'aide aux jeunes vulnérables, mais leur groupe cible va parfois au-delà.

2. Ce n'est pas parce que les jeunes s'inscrivent à un CFP qu'ils savent déjà dans quelle direction ils veulent s'orienter. Souvent ce sont les parents/familles qui décident à leur place de la formation qu'ils vont suivre. Le risque existe que les jeunes ne soient pas motivés pour entrer dans une formation. Cependant, **la motivation est considérée comme l'un des plus importants facteurs intrinsèques** influençant l'intégration socioprofessionnelle par les acteurs interrogés lors de l'évaluation.

3. Le degré de complémentarité et de synergie a été mis sous pression pendant COVID-19, comme le prouvent l'étude documentaire et les entretiens avec les partenaires. **Au cours des années, le programme a cherché à établir des contacts et rapprochements avec d'autres programmes** (gouvernementaux et non-gouvernementaux) et acteurs qui ont développé des activités autour de l'EFTP, avec un succès variable.

4. Il existe plusieurs acteurs à Madagascar qui proposent des formations EFTP aux jeunes. Cependant, l'approche du **CFP FMA et des SDB est tout à fait unique et fait que le programme offre une grande valeur ajoutée aux jeunes** qui se trouvent en dehors du système éducatif régulier.

5. L'équilibre entre les sexes est respecté lorsque l'on regarde les chiffres des inscriptions du CFP FMA, ceux des SDB sont majoritairement des étudiants masculins. Bien que **le genre** ait été et reste un thème transversal dans la coopération avec VIA DB, le BTD et les autres partenaires ne parviennent pas à aboutir à une véritable politique d'intégration du genre soutenue et à l'intégrer dans le fonctionnement des partenaires et dans les programmes d'études du CFP. En tout cas, les étudiants interrogés ont montré l'intérêt à suivre un cursus non traditionnel (bien que nous ne devions pas généraliser sur la base de quelques entretiens).

6. En ce qui concerne les activités réalisées, le thème de l'**environnement** semble bien avoir trouvé sa place dans plusieurs centres. Cependant, il est nécessaire d'ancrer davantage ce thème dans les programmes scolaires et de veiller à ce que les étudiants ne soient pas seulement sensibilisés mais fassent réellement le lien entre le développement durable, leur éducation et leur comportement quotidien dans la société et au travail.

7. Des efforts sont faits pour **numériser** davantage les données des étudiants, ainsi que les données comptables et autres données pertinentes. Cependant, il n'existe aucun système d'apprentissage en ligne, pas même à la suite de la pandémie, qui aurait pu offrir une solution lorsque la pandémie ou une autre catastrophe naturelle empêche l'accès aux formations. Cela suppose que l'Internet fonctionne toujours et que les étudiants disposent eux-mêmes du matériel et l'équipement nécessaire, ce qui n'est certainement pas toujours possible et le cas. Un système d'apprentissage en ligne avec la possibilité d'accéder aux cours hors ligne est une solution possible pour certaines formations, de même

que - et cela se fait déjà - rendre les cours disponibles manuellement ou via des médias sociaux accessibles. Nous en concluons que le soutien numérique en soi est une option, mais pas une option évidente si l'environnement d'apprentissage physique est absent. D'autres formes d'apprentissage doivent également être proposées afin de garantir la continuité des formations techniques et de ne pas laisser tomber les élèves les plus vulnérables sur le carreau.

Nous concluons que le programme est pertinent car il répond aux besoins des jeunes en leur fournissant les compétences nécessaires pour pouvoir augmenter leurs opportunités d'obtenir un (auto)emploi et pour leur permettre de devenir indépendants dans la vie.

Le programme est en cohérence avec la politique nationale de la formation technique et professionnelle. Les CFP suivent les programmes en vigueur tout en apportant la philosophie éducative et le charisme de Don Bosco : 1) on se concentre sur les jeunes garçons et filles vulnérables en tant que groupe cible principal (bien que non exclusif), 2) il promeut un modèle de formation intégré (en mettant l'accent sur les compétences techniques et sociales) et 3) il accompagne les jeunes dans leur recherche d'un (auto)emploi.

3.2 Efficacité

Au niveau des résultats atteints

8. La majorité des **indicateurs** qui mesurent le progrès des 4 résultats ont été atteints au cours du programme 2017-2021, même dépassés par rapport aux résultats visés en 2019 et 2020. Au niveau des CFP, les résultats sont souvent presque identiques en dépit des différences entre les formations dispensées au sein de FMA et SDB. Il existe notamment des différences entre les centres dans le domaine de la viabilité financière et de l'implication des centres dans les activités de l'ECM/ESD.

9. **La qualité du processus d'apprentissage** dans tous les centres de formation a été améliorée. C'est ce que nous avons constaté lors des entretiens et de l'étude documentaire. Grâce au soutien de VIA Don Bosco, les enseignants ont pu suivre des cours de formation, du matériel et équipement a été acheté, l'infrastructure a été améliorée et les cours de formation eux-mêmes ont été mis à jour. La mise en œuvre effective de la formation reçue par les enseignants est un élément clé pour améliorer l'apprentissage des jeunes, même s'il est difficile d'en mesurer et d'en rendre visible l'effet concret.

10. En termes de gestion générale, un travail institutionnel a été fait pour améliorer la politique des RH dans le CFP, mais cela n'a pas empêché certains enseignants de partir à cause de la politique de bas salaires. La formation pourrait aussi parfois être plus personnalisée pour mieux répondre aux besoins des enseignants (et probablement aussi au marché du travail).

11. Il existe des exemples qui montrent que les CFP ont contribué à améliorer leur autonomie financière. Le pourcentage moyen reste faible même à la fin du programme (moins de 30 %, mais supérieur à l'objectif de 2021 qui était également très faible à 17 %), avec des différences assez importantes entre les centres.

12. Comme le montrent les résultats, peu ou pas de réels progrès ont été réalisés dans le domaine de l'intégration de la dimension de genre. D'autres thèmes comme l'environnement, le développement durable et la citoyenneté active sont très pertinents compte tenu des évolutions sociales mais leurs effets sur le niveau des étudiants ne sont pas clairs. Les activités autour de ces thèmes manquent

également d'une vision stratégique à long terme, ce qui signifie que les thèmes ne sont pas intégrés dans les programmes de formation eux-mêmes.

13. Les différents centres sont assistés par des BDE locaux dans l'accompagnement des jeunes dans leur recherche d'emploi. Ils le font, par exemple, par le biais de formations spécifiques et en établissant des contacts avec des entreprises pour des stages, en créant des réseaux avec d'autres organisations. **Les BDE travaillent de manière multifonctionnelle, ce qui n'est pas facile compte tenu des ressources limitées dont ils disposent.**

14. Un manuel standardisé des procédures, élaboré au cours de ce programme, les aide dans leur travail. **Les partenaires interrogés apprécient le travail des BDE.** La plupart d'entre eux indiquent que sans les BDE, il serait difficile de conduire concrètement les jeunes au travail. Il y a une interaction entre les BDE locaux et nationaux, aussi le BTD (FMA ensemble avec le BTD SDB) et les équipes psychopédagogiques soutiennent les BDE. **Un bon travail d'équipe permet d'accomplir beaucoup de choses.**

15. **Dans la période de programmation précédente on a commencé à enseigner aux jeunes les bases de l'entrepreneuriat.** Il s'agit d'une étape positive pour donner aux jeunes davantage de possibilités d'emploi (par le biais de l'auto-emploi), mais le cours de base n'est clairement pas suffisant pour les encourager à créer leur propre entreprise. Cela est dû au cours, mais aussi au fait que les jeunes des CFP n'ont pas toujours une "âme" d'entrepreneur. Un certain esprit et un certain courage doivent être présents pour vouloir et pouvoir faire des affaires.

16. Dans l'ensemble, tous les **partenaires interrogés ont fortement apprécié le rôle et la contribution de VIA Don Bosco**, directement et par le biais des BTD et par la mise en œuvre du programme 2017-2021, dans le renforcement des CFP et l'introduction et le renforcement des BDE locaux et nationaux. Pour chacun des résultats (presque) atteints, il existe un certain nombre de facteurs qui ont influencé positivement ou négativement la réalisation de ces résultats.

Au niveau de la réalisation de l'objectif spécifique (outcome) du programme

17. Sur la base des entretiens (au cours de l'évaluation) avec les étudiant.e.s, les responsables CFP/BDE, les entrepreneurs et quelques membres de la famille des jeunes interviewés et les groupes de discussion (avec les jeunes), nous constatons **plus ou moins les mêmes aspects reflétés par les différents acteurs rencontrés sur les concepts de l'autonomisation (empowerment) des jeunes, l'insertion socio-professionnelle et avoir un travail décent** : « avoir un emploi décent, c'est avoir un emploi correctement rémunéré, basé sur un contrat et qui respecte les droits du travailleur. L'autonomisation est liée à la capacité d'être indépendant, financièrement et matériellement. L'intégration socioprofessionnelle est liée au fait d'avoir confiance en soi en acquérant les compétences nécessaires et en osant les appliquer au travail et dans la société ».

18. Les partenaires ont progressé entre 2017 et fin 2020 dans **l'empowerment des étudiant.e.s** (en supposant que le centre a eu un impact sur la mesure dans laquelle les étudiant.e.s se sentent empowered). Selon les chiffres, les étudiantes se sont senties plus autonomes que les étudiants à la fin de la formation (2021). Ces résultats donnent une indication de la mesure dans laquelle les jeunes se sont autonomisé.e.s, mais ce pourcentage ne nous permet pas de savoir comment les étudiants perçoivent l'autonomisation. L'enquête ne peut pas non plus montrer dans quelle mesure le programme a réellement joué un rôle dans l'autonomisation des étudiants. De manière complémentaire.

19. Le processus **SenseMaker à Madagascar** a donné un aperçu de la façon dont les étudiant.e.s et les jeunes diplômés perçoivent leur autonomisation. Il a permis d'analyser le processus de scolarisation et l'entrée dans le monde du travail à travers les yeux des jeunes eux-mêmes. L'analyse des schémas montre que, globalement, il y a un impact positif de la formation sur plusieurs domaines entre 2017-2021 : plus d'émotions positives liées aux histoires, une plus grande focalisation sur la position intermédiaire entre " se sentir capable " et " avoir le contrôle de sa vie ", une amélioration des compétences de vie (confiance en soi, avoir une influence sur la situation, avoir le contrôle de son avenir professionnel), et aussi une disparition des plus grandes différences entre hommes et femmes en termes d'autonomisation personnelle. Cela suggère que le programme 2017-2021 a eu des effets positifs sur les sentiments des jeunes finalistes, en particulier des filles, même dans une période impactée par le Covid.

20. Les partenaires ont atteint leur objectif final en termes d'**insertion professionnelle, et de plus en plus entre 2019 et 2021**. Cela signifie que, sur l'ensemble des jeunes ayant rempli l'enquête du BDE local, plus de jeunes ont trouvé un emploi ou créé un emploi (formel et informel) d'ici la fin 2021, par rapport à la situation initiale de 2017 (sans grande différence entre les filles et les garçons en 2021). Cela semble indiquer que la pandémie et d'autres soucis (comme les cyclones qui reviennent chaque année) n'ont pas eu beaucoup d'influence sur la recherche d'emploi des jeunes après leur formation. Ce chiffre peut également montrer une réalité différente de ce qu'elle est en réalité, car tous les jeunes finissant.e.s n'ont pas répondu à l'enquête. Il est également possible que certains jeunes aient tout simplement ignoré l'enquête, ou n'aient pas encore trouvé de travail aussi rapidement que le mesure VIA DB (dans les six mois). Certains des jeunes poursuivent également leurs études et ne sont donc pas inclus dans l'enquête. Nous devons donc considérer ces chiffres avec une certaine réserve.

21. Sur l'ensemble des jeunes ayant trouvé un emploi en 2021, le % de jeunes ayant trouvé **un emploi formel et rémunéré était plus élevé que le % de jeunes ayant créé leur propre entreprise** (ce qui est frappant, vu le nombre élevé de personnes travaillant dans l'économie informelle à Madagascar (84 % en 2015)²³. Parmi tous les jeunes qui ont trouvé un emploi en 2021, on constate également que les filles sont plus nombreuses que les garçons à créer leur propre entreprise. Le rapport donne plusieurs explications possibles, c'est probablement une combinaison de celles-ci : les jeunes préfèrent un emploi rémunéré permanent (plutôt que d'avoir leur propre entreprise), le CFP ne propose pas encore de cours de formation à l'entrepreneuriat à part entière, et il est possible que les jeunes qui créent leur propre entreprise après la formation soient moins faciles à trouver pour participer à l'enquête du CFP/BDE (ce qui fausse les chiffres).

22. Le programme a également révélé certains résultats non attendus (non espérés), tels que le départ de jeunes une fois leur diplôme obtenu, ou le fait que certains jeunes ne survivent pas longtemps sur le lieu de travail. Même si ces résultats ne sont pas prévus, il est quelque part logique que cela se produise : cela arrive à tous les nouveaux arrivants sur le marché du travail. Ce qui est vrai, et espéré, c'est que les entreprises évaluent généralement mieux les jeunes diplômés des CFP en ce qui concerne certaines **attitudes professionnelles**, par rapport aux jeunes qui font des études similaires ailleurs.

23. Sur la base des résultats de l'évaluation, nous concluons que **les quatre résultats contribuent, dans une plus ou moins grande mesure, à la réalisation de l'objectif spécifique**. L'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation a le plus d'effet (bien que ce ne soit pas toujours directement démontrable), le renforcement des capacités de gestion le moins. Non pas parce qu'ils ne sont pas

²³ International Labour Organization, ILOSTAT database (2019).

pertinents, mais parce que le lien de causalité avec l'objectif spécifique est moins direct que les autres résultats. L'orientation fournie par les BDE contribue également à l'objectif spécifique ; cette contribution aurait pu être plus élevée si les BDE avaient pu se concentrer plus spécifiquement sur ses tâches principales i.e. l'accompagnement des jeunes vers le marché du travail.

24. Les principaux **facteurs** qui, selon les acteurs interrogés pendant cette évaluation, **influencent l'autonomisation des jeunes** au sein des CFP sont les suivants : au niveau des CFP l'accompagnement des étudiant.e.s, au niveau des jeunes le courage de prendre en main sa propre vie et la motivation, au niveau du contexte l'influence de la famille (et la société) et les conditions de vie de jeunes.

25. Les principaux **facteurs** qui, selon les acteurs interrogés pendant cette évaluation, **influencent l'insertion professionnelle** des jeunes à la fin de leur formation sont les suivants : au niveau des CFP une bonne orientation, au niveau des jeunes la disponibilité (ou manque) de moyens matériel et financier, l'auto-discipline, la confiance en soi, la disponibilité des opportunités de travail.

Bien que les facteurs ne soient pas exactement les mêmes, les catégories de facteurs qui favorisent (ou empêchent) l'autonomisation et l'intégration socioprofessionnelle, respectivement, se sont avérées être les mêmes.

3.3 Efficience

26. En général, la **coopération entre VIA DB et ses partenaires est assez efficace**. Les échanges nationaux et continentaux favorisent le partage et l'échange de connaissances (pas pendant la corona). Des changements de personnel ont entraîné une réduction de la continuité temporaire du suivi depuis la Belgique.

27. La **répartition des rôles entre les acteurs est claire**. BTD agit pour VIA DB sur le terrain. Cela augmente l'efficacité mais réduit la participation directe de VIA DB sur le terrain. Les nombreux instruments S&E compensent cela dans une certaine mesure, mais comme ils ne sont pas suffisamment utilisés comme instruments d'apprentissage, du temps est perdu dans des exercices administratifs dont on pourrait tirer davantage. Les exercices d'apprentissage, quant à eux, font trop peu appel à ces outils. Ceci est également dû à la faible fiabilité des données.

28. **Les données obtenues auprès des partenaires ne correspondent pas toujours aux données obtenues directement par S&E VIA Don Bosco**. Cela signifie que certaines données peuvent ne pas être correctes. Même si le système n'est pas complexe, les outils permettent encore trop facilement des erreurs, et certains pourraient être un peu plus conviviaux.

29. L'**hypothèse** selon laquelle les jeunes qui veulent faire des affaires ont accès au **microcrédit** n'a pas pu être confirmée. L'accès au capital de démarrage a été mentionné par les partenaires impliqués comme l'un des facteurs les plus importants pour faire des affaires. Il nous semble donc pertinent de vérifier cela (ainsi que les autres hypothèses). Si celles-ci (et éventuellement d'autres) sont incorrectes, alors la théorie du changement l'est également, car les hypothèses sous-tendent la théorie du changement.

30. Le programme peut être mis en œuvre avec le **budget disponible**, mais il existe des contraintes budgétaires qui peuvent nuire à l'efficacité du fonctionnement (par exemple, empêcher le personnel de remplir plusieurs fonctions en même temps).

3.4 Durabilité

31. Le programme précédent a travaillé sur **la durabilité sociale, technique et financière des actions et du programme**. Comme expliqué dans le rapport, l'autonomie financière des CFP n'est pas complètement assurée, avec des différences considérables entre les centres. Les CFP FMA et SDB sont "réputés" pour leur discipline, leur savoir-être, leur savoir-faire, mais aussi de leur capacité à apporter du changement auprès de jeunes pour la plupart venant des familles vulnérables. Les BDE et les CFP jouent un rôle majeur dans la mise à jour de leur syllabus de formation, tout en respectant les lignes directrices posées par le ministère de l'enseignement technique et de formation professionnelle, mais aussi en adaptant les modules de formation selon les objectifs d'autonomisation et d'insertion des jeunes dans la société et dans le monde du travail. Le manque d'ancrage structurel des thèmes transversaux compromet dans une certaine mesure la durabilité (technique) des partenaires et du programme.

4 Leçons tirées

Points forts du programme et facteurs de succès

Points forts du programme	Facteurs de succès
<ul style="list-style-type: none"> - Appui financier du programme et l'accompagnement par les BTD (et VIA DB vers les BTD) - Mise à disposition de matériels dans les centres et les BTD pour l'insertion socio-professionnelle des jeunes vulnérables - Valorisation, considération, prise en main des jeunes vulnérables à travers la qualité des formations qui vont au-delà du pédagogique et académique, le programme met en valeur l'aspect humain et social et humain des jeunes - L'intégration des centres dans la structure salésienne qui permet une interaction et soutien des centres par les responsables provinciaux et régionaux de l'Ordre Salésien - Dotation des matières premières affectées aux travaux pratiques des élèves - Renforcement de capacité des enseignants formateurs - Rénovation et constructions des infrastructures au niveau du centre - Le début de la mise en place de la digitalisation dans les centres 	<ul style="list-style-type: none"> - L'approche APC - L'approche de la formation intégrale, en combinant la formation technique, life skills avec la vision pédagogique salésienne - Une bonne communication et collaboration entre BDE et le bureau provincial pour le rapportage annuel des activités financières - La collaboration entre les différentes entités (CFP-FMA-BPD-BDE) est bien établie financièrement et sur les différentes activités. - Les jeunes sont devenus plus responsables après leur formation - L'appréciation de la « qualité des jeunes formés par les CFP » par les entreprises

Points d'attention et opportunités

Points d'attention	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de plus de partage de compétence entre les BDE locaux - La mise en place du BDE national est importante pour l'orientation des jeunes cibles parce que le BTD est déjà surchargé pour la gestion de toutes les activités - Insuffisance d'entreprises partenaires pouvant accueillir les jeunes formés en G1 et G2 (cas FMA Mahajanga) - Insuffisance et manque de l'Assistant social pour conseiller et accompagner les jeunes dans l'insertion sociale et professionnelle - Le manque de personnel affecté dans le BDE, et le matériel roulant pour le suivi/accompagnement des jeunes - Les CFP sont devenus un dernier recours des jeunes délinquants et sans activité. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'ancrage social, institutionnel des BTD et des CFP est un atout majeur - Développement d'AGR suivant les spécificités des centres et selon les demandes locales, pour l'autonomisation des centres de formation - Les sites de reboisement à exploiter durablement - La prestation professionnelle et la qualité de service proposée par le centre sont très sollicitées par les entreprises et les particuliers - La pratique des centres sur la protection de l'environnement, le recyclage des déchets et la gestion des eaux usées - La mise en place de l'égalité de genre dans les centres

<ul style="list-style-type: none"> - Les jeunes sortants du centre n'ont pas tous le diplôme de baccalauréat. Leurs certificats de formation sont parfois peu considérés par les entreprises par rapport aux sortants d'autres écoles privées de formation professionnelles - Les matières premières sont devenues rares et chères (problème général de la déforestation, retard d'approvisionnement de bois pour filière ouvrage bois), service public de l'électricité défaillant (coupure fréquente) qui empêche les ateliers de fonctionner normalement et la hausse générale des prix des produits - Manque de moyens de déplacement au niveau des BDE pour assurer le suivi et accompagnement des jeunes intégrés dans les entreprises ou pour la recherche de stage ou d'emploi - Vétusté de certains matériels (machine à coudre à pédale, ancien modèle d'ordinateur) - Insuffisance de pratique pour le module de formation en langue - Peur du changement une fois la formation terminée, certains jeunes ne s'adaptent pas facilement aux exigences de leur employeur - Faible rémunération des enseignants formateurs et les assistants sociaux dont certains sont des anciens élèves des centres (n'atteint pas le SMIG malagasy) - Problèmes de recouvrement des participations des familles - Insuffisance d'assurance accident dans les centres - Manque de flexibilité du programme VIA DB suivant les réalités socioéconomiques à Madagascar 	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence des salles informatiques pour approfondir certaines modules (langues, communication, etc.) et pour la digitalisation de la formation
---	--

5 Recommandations

Les principales recommandations s'adressent aux différentes parties prenantes. Elles sont à court terme (moins d'un an) et à plus long terme (plus d'un an)

Pour les BTD (en collaboration avec VIA DB où pertinent) : renforcer encore plus le rôle envers les CFP mais aussi envers d'autres acteurs

1. **Renforcement la collaboration avec le ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle** (loi d'orientation pour l'éducation, formation des formateurs) et les partenaires techniques en vue d'améliorer le curricula de formation pour répondre au mieux aux besoins des entreprises (par exemple une entreprise qui recrute un chauffeur/mécanicien exige un permis de conduire, le jeune doit alors suivre un cours dans une autoécole)
2. **Renforcement des contacts** avec les partenaires institutionnels et privés : rencontres périodiques, partage de rapport d'activités
3. **Renforcement de la communication et la culture d'apprentissage entre les BTD-centres de formation** : fournir un feedback plus périodique sur les résultats du suivi des S & E. Utiliser davantage les résultats S&E comme outils d'apprentissage tout au long de l'année
4. Dans la mesure du possible, fournir un **soutien plus individuel et personnalisé** à certains centres, par exemple, aider ceux qui ont peu de revenus financiers à élaborer un plan d'affaires ; aider à la recherche d'une formation personnalisée des enseignants
5. Développer, en collaboration des CFP et VIA DB, et aider à déployer d'un plan institutionnel/stratégique pour mieux ancrer le genre, l'environnement et les thèmes ECM/ESD et l'environnement dans les curricula et le fonctionnement des partenaires
6. **Développement d'autres partenariats** : répondre à des appels à projets auprès des bailleurs (UE, AFD, autres), financement, techniques
7. **Analyser**, ensemble avec les CFP, **comment optimiser la politique RH** pour minimiser dans la mesure possible la rotation du personnel et les employés qui doivent remplir différentes fonctions

Pour les centres de formation et les BDE: renforcer encore la qualité de la formation, l'accompagnement et de l'orientation des étudiant.e.s, éventuellement aussi après les cours et la formation

8. **Renforcement des modules de formation pour les jeunes** : langues étrangères, entrepreneuriat, auto-emploi, gestion de projet, montage d'un business plan avec des cas pratiques, introduire un module sur le comportement et gestion « des pressions » en milieu professionnel.
9. **Sensibilisation des jeunes et leurs familles** sur la culture d'épargne, come stratégie de sortie de formation
10. **Renforcement du personnel qui accompagne les jeunes** en difficulté (difficulté d'apprentissage, problème affectif, problème d'adaptation etc.): volet psycho social, formation du personnel (premier secours, infirmerie) et mise en relation avec des spécialistes

dans les centres spécialisés, mise en place d'un centre d'écoute pour les jeunes et leurs familles. Un autre choix consiste à ne pas admettre certains jeunes ayant des problèmes plus graves qui dépassent la capacité de charge des centres, mais à les aider à trouver la forme de soutien appropriée.

11. **Investir davantage dans la numérisation**, en tenant compte des limites du contexte (continuer à fournir des systèmes d'apprentissage de secours hors ligne), en équipements informatiques et électroniques, connexion Internet : ordinateurs, imprimantes, vidéo projecteurs, amplificateur, micro, appareil photo numérique, divers logiciels et formation en multimédia et montage vidéo.

Dans les cas où les jeunes ne peuvent pas venir en classe (par exemple, lors de pandémies ou de cyclones), une proposition serait de planifier des programmes radiophoniques (beaucoup plus accessibles pour les jeunes même sans électricité) pour les jeunes des CFP en cas d'impossibilités d'assister à des cours présentiels pour diverses raisons. Vu que la Radio Don Bosco qui se situe à Tananarive peut être un atout car elle peut envoyer les signaux satellitaires vers les Radios Diocésaines (en collaboration étroite avec la RDB) qui se trouvent aux endroits où les CFP SDB et FMA sont implantés (MJG, TANA, FNR, TELEAR).

12. **Insertion professionnelle des jeunes - après la formation**: par exemple réaliser une étude de faisabilité sur la dotation de kit de démarrage pour l'auto-emploi : basée sur le mérite/excellence, sous forme de concours sur présentation de projet professionnelle ; offrir un coaching (éventuellement contre une rémunération minimale) aux jeunes qui cherchent encore ou viennent de trouver un emploi ; mettre en place un réseau d'alumni (s'il n'existe pas encore) qui peut développer des activités entre eux et aider à aider/encadrer les nouveaux étudiants
13. **Autonomisation des centres de formation par le développement des AGR/école entreprise** : création d'espace d'accueil d'anciens étudiants en attente d'insertion professionnelle (ils peuvent y exposer et vendre leurs produits/compétences), développement d'AGR (multiservice/service de reprographie, pâtisserie, salon de coiffure, atelier couture, etc.), exploitation durable des sites de reboisement (plantation de bois d'œuvre et d'ornementation)
14. Afin de garantir un **fonctionnement durable** des centres et accompagner les jeunes vers leur intégration socio professionnelle, les CFP ont besoin des **ressources additionnelles** pour ne pas dépendre uniquement du programme VIA DB. En même temps, Il est important d'avoir un revenu suffisant, mais les activités ne doivent pas compromettre le programme de formation. Nous ne l'avons pas identifié comme tel, mais nous le considérons comme un risque éventuel.
15. **Etudier** – en collaboration avec le BDE national- comment, à terme, **les BDE peuvent également être (mieux) financés**, étant donné que le financement des BDE par VIA DB est temporaire.
16. **Renforcement du personnel des BDE** : dans les capacités, mais également il est important que le calendrier de travail soit optimisé : moins de tâches administratives (examinez comment simplifier et rendre plus conviviaux les outils S&E en général et ceux suivis par les BDE en particulier)

17. **Renforcement des contacts et de la communication avec les entreprises et autres prestataires** : dotation flotte téléphonique, mise à jour ou création de brochure, outil de suivi des jeunes pendant et après la formation
18. **Garantir les échanges** entre les bureaux d'emploi

ANNEXES

ANNEXE 1 : Le cadre d'évaluation (Ref. Note méthodologique)

ANNEXE 2 : Itinéraire de la visite

ANNEXE 3 : Liste des participants consultés pour cette évaluation

- Entretiens individuels
- Groupes de discussion
- Cas d'impact

ANNEXE 4 : Liste des documents consultés pour cette évaluation

ANNEXE 5 : Rapport par groupe de discussion

ANNEXE 6 : Cas d'impact élaborés

ANNEXE 1 : Cadre d'évaluation

Ref. note méthodologique Humanya

Annexe 2 : Itinéraire de visite

Jour/horaire	Activités	la localisation	Personnes/acteurs impliqué(e)s
Lundi 8/11/2021			
08:00-10 :00	Briefing sur l'évaluation avec les BTD (BTD SDB et FMA ensemble)	Antananarivo BTD FMA (Ampassanimalo – Antananarivo)	Briefing avec la coordination des 2 BTD
10 :00-13 :30 (incl.pause)	Entretiens individuels avec les membres des équipes BTD FMA, y compris avec les BDE au niveau national et l'Inspection FMA	Antananarivo BTD FMA	2.Entretiens individuels avec les membres d'équipe FMA <ul style="list-style-type: none"> • Sœur RAZAFINIRINA Herinilaina Ella : directrice du BTD FMA MDG (coordination nationale du BPD) • Sœur STRADA Maria Alejandra Responsable administratif et financier du BTD FMA MDG et économiste provinciale FMA (responsable financier de l'OPD) • Mme RAKOTONDRAIBE Holisoa Diane et Mlle RAKOTOMANANA Rinah Sandrine : gestionnaire de projets
13 :30-14 :30	Pause		
14 :30-18 :00	Entretiens individuels avec les membres des équipes BTD SDB, y compris avec les BDE au niveau national et l'Inspection SDB	IVATO BTD SDB	Entretiens individuels avec les membres d'équipe SDB <ul style="list-style-type: none"> • RASOLONDRABE Jeannot et RANIVOARISOA Marie (coordination nationale du BPD) • Fr RAZAFINDRASAMBY José Erick (responsable financier de l'OPD) • TOVONIRINA Andry (bureau d'insertion d'emploi BDE national) • Fr RAZAFINDRASAMBY José Erick / Pr SOLONIRINA Berthin (économiste/direction SDB)
Mardi 9/11			
8 :00-13 :00	Entretiens avec la coordination du CFP – 1h Entretien BDE local – 1h30 Entretiens avec les enseignants : 1h30 Entretiens avec personnel psycho-pédagogique : 1h	IVATO CFP Marie A.	Entretiens individuels avec les membres d'équipe FMA <ul style="list-style-type: none"> • Sœur RAIVOHARISOA Sandrine : directrice du CFP M.A. Ivato • Mme RAMANANIRINA Ony Evah : responsable du BDE • Enseignants <ul style="list-style-type: none"> - RAHARINORO Marie Lucie : Prof de coupe et couture - HETSINARIVO Nrisoa Nadia : Prof de coupe et couture - ANJARASOA Nivohary Rado Appolinaire : Prof d'informatique - RAZAINJAFIHARISOA Tarmonde Elville : Prof de droit, Organisation Administrative - RAZAFINDRAFARA Jeanne Sylvia : Responsable Bibliothèque

			- ANDRIANIAINA RAJAOHARIVONY Eldorado: Prof de comptabilité
13 :00-13 :30	Pause		
13 :30-16 :00	1 groupe de discussion avec des jeunes étudiantEs/des ancien(ne)s étudiantEs des formations duration longue – 2,5h	IVATO CFP Marie A.	Focus group jeunes Voir annexe 3,5
16 :00-17 :30	Entretien approfondi avec maximum d'un€ ancien(ne) étudiant€ pour recueillir les cas d'impact (incl.qqu'un de la famille si le temps le permet) – 1h30- 2h		Entretien approfondi Voir annexe 3,5
Mercredi 10/11			
8 :00-13 :00	Entretiens avec la coordination du CFP – 1h Entretien BDE local – 1h30 Entretiens avec les enseignants : 1h30 Entretiens avec personnel psycho-pédagogique : 1h	IVATO NDC + BDE local (SDB) (Clairvaux)	<ul style="list-style-type: none"> Noms complets des personnes qui coordonnent/gèrent le CFP et le BDE local > - Pr NDREMASOTAHINA Julien : Dir CFP - Pr RAMANANDRAIBE Jean Claude : Econome - RATIANARIVO Solofo : BDE - RASAMIMANANA Tsiry : Secrétaire Enseignants - RABENOELSON Roger : enseignant BTP - KAMAMY Dolphe : enseignant O.M - JASMINE Petula : enseignant AE Personnel psycho-social/pédagogique - RATIARAY Ficare et RANDRIANARIMANANA Bruno
13 :00-13 :30	Pause		
13 :30-16 :00	1 groupe de discussion avec des jeunes étudiantEs/des ancien(ne)s étudiantEs des formations duration longue – 2,5h		Voir annexe 3,5
16 :00-17 :30	Entretien approfondi avec maximum d'un€ ancien(ne) étudiant€ pour recueillir les cas d'impact (incl.qqu'un de la famille si le temps le permet) – 1h30- 2h		Voir Annexe 3,5
Jeudi 11/11 (Matin: Rencontre en ligne)			
08:00-09:30	Entretiens avec la coordination du CFP et BDE local – 1h30	Mahajanga CFP Don Bosco + BDE local (SDB)	<ul style="list-style-type: none"> Personnes qui coordonnent/gèrent le CFP et le BDE local

			<ul style="list-style-type: none"> - Pr RATSIMANOHATRA Bruno : Econome - Fr ANDRIANARISOA Angelon Florian : Dir CFP - NIANDAY Michela : BDE
09:30-10:30	Entretiens avec les enseignants/formateurs des formations techniques courts et longs (si en groupe jusqu'à 4-5// si individuel, entretiens de 30' chacun) – 1h		<ul style="list-style-type: none"> • Enseignants - RASOLOFONIAINA Arinosy Jean Arsène : enseignant Fabrication Mécanique - RAZAFINDRANIVO Lucien : enseignant BTP
10:30-11:30	Entretiens avec les autres membres du personnel (personnel psycho-social/pédagogique) : si en groupe jusqu'à 4-5// si individuel 30' chacun) : 1h		<ul style="list-style-type: none"> • Personnel psycho-social/pédagogique - Sr RAHARIMALALA Marie Jeanne : Assistante sociale - RAHARISON Fidimalala : Chef d'établissement / Resp pédagogique
Après midi	Vol à Mahajanga à 17h00	Antananarivo → Mahajanga	Arrivée à Mahajanga en début de soirée
Vendredi 12/11			
08:00-10:30	1 groupe de discussion avec des jeunes étudiant.e.s/des ancien(ne)s étudiant.e.s des formations duration longue – 2,5h	Mahajanga CFP Don Bosco + BDE local (SDB)	Voir Annexe 3,5
10:30-12:30	Entretien approfondi avec maximum d'un€ ancien(ne) étudiant€ pour recueillir les cas d'impact (incl.qqu'un de la famille si le temps le permet) – 2h		Voir Annexe 3,5
12:30-13:30	Pause		
14:30-16:00	Entretiens avec la coordination du CFP et BDE local – 1h30	CFP Marie Auxiliatrice+ BDE local (FMA) Mahajanga	<ul style="list-style-type: none"> - Sœur ECHEVERRI VILLA Dora Lucia : responsable locale du programme - Sœur RAMAMPITOVY Zafindraibe Chrysentine : directrice du CFP M.A. Mahajanga - M. RANDRIAMANAMPY Jean Claude : responsable du BDE (nouveau)
16:00-17:00	Entretiens avec les enseignants/formateurs des formations techniques courts et longs (si en groupe jusqu'à 4-5// si individuel, entretiens de 30' chacun) – 1h		<ul style="list-style-type: none"> - M. RALAINONY Théodore William's Césaire (Formateur en cuisine) - M. Eugène Jean (Formateur en Pâtisserie) - Mme RAKOTOBÉ Vonimalala Adriana Ginah (Formatrice en Restauration) - Mme RAHARIARISOA Nirina Hoby (Formatrice en couture/broderie)
17:00-18:00	Entretiens avec les autres membres du personnel (personnel psycho-social/pédagogique) : si en		<ul style="list-style-type: none"> - Mme RAKOTONIRINA Marie Philbertine : assistante sociale (nouvelle) - M. HAJARISON Donatien : responsable de la communication, publicité et sensibilisation du CFP

	groupe jusqu'à 4-5// si individuel 30' chacun) : 1h		
Samedi 13/11			
08:00-10:30	1 groupe de discussion avec des jeunes étudiant.e.s/des ancien(ne)s étudiant.e.s des formations duration longue – 2,5h	CFP Marie Auxiliatrice+ BDE local (FMA) Mahajanga	<ul style="list-style-type: none"> - 02 apprenantes en couture/broderie - 02 apprenantes en coiffure - 02 apprenants en cuisine - 02 apprenants en pâtisserie - 02 étudiants en gestion/commerce
10:30-12:30	Entretien approfondi avec maximum d'un€ ancien(ne) étudiant€ pour recueillir les cas d'impact (incl. qq'un de la famille si le temps le permet - 2h		<ul style="list-style-type: none"> - Mlle KAMARA Olivia : ancienne-élève (coiffeuse qui est en train de se former aussi en cuisine) - Une ancienne-élève en coiffure (nom à confirmer) : à visiter chez lui à côté du bois sacré
12:30-13:30	Pause		
13 :30-16 :00	Entretiens avec /des entreprises qui ont une convention avec les CFP FMA et SDB pour des stages ou qui emploient des jeunes diplômés du CFP- 2h30		<ul style="list-style-type: none"> - Responsables/représentants des hôtels : KARIBO Mahorais, Baobab Tree, Holydays - Des représentants des parents et/ou tuteurs des apprenants
16 :00-18 :00	Entretiens avec des acteurs externes pertinents – CFP FMA + SDB – 2h		Voir Annexe 3
Dimanche 14/11			
AM	Retour à Antananarivo		
PM	Préparation du débriefing/Atelier	Antananarivo	
Lundi 15/11			
8 :00-12 :00	Entretiens avec des acteurs externes pertinents – CFP FMA + SDB – 2h - 1h30		Voir annexe 3
14 :00-17 :00	Atelier de débriefing avec les BDT/BDE et des CFP dans la mesure possible.	IVATO /BTD SDB	Atelier de débriefing

ANNEXE 3 : Liste des personnes consultées

Bureau de planification, centre de formation, bureaux de placement

Nom	Fonction	Nom Organisation
Mr RATIANARIVO Solofo	Responsable BDE	CFP NDB - Ivato
Mr RATIARAY Ficare	psycho-social/pédagogique	CFP NDB - Ivato
Mr RANDRIANARIMANANA Bruno	psycho-social/pédagogique	CFP NDB - Ivato
Mr RASOLONDRAIBE Jeannot et Mlle RANIVOARISOA Marie	coordination nationale du BPD	SDB Ivato
Fr RAZAFINDRASAMBY José Erick	Responsable financier de l'OPD	SDB Ivato
Mr TOVONIRINA Andry	Bureau d'insertion d'emploi BDE national	SDB Ivato
Pr SOLONIRINA Berthin	Direction SDB	SDB Ivato
Sœur RAIVOHARISOA Sandrine	Directrice	CFP M.A. Ivato
Mme RAMANANIRINA Ony Evah	Responsable du BDE	CFP M.A. Ivato
Mme RAHARINORO Marie Lucie	Prof de coupe et couture	CFP M.A. Ivato
Mme HETSINARIVO Nirisoa Nadia	Prof de coupe et couture	CFP M.A. Ivato
Mr ANJARASOA Nivohary Rado Appolinaire	Prof d'informatique	CFP M.A. Ivato
Mme RAZAINJAFIHARISOA Tarmonde Elville	Prof de droit, Organisation Administrative	CFP M.A. Ivato
Mme RAZAFINDRAFARA Jeanne Sylvia	Responsable Bibliothèque	CFP M.A. Ivato
Mr ANDRIANIAINA RAJAOHARIVONY Eldorado	Prof de comptabilité	CFP M.A. Ivato
Sœur RAZAFINIRINA Herinilaina Ella	Directrice du BTD (coordination nationale du BPD)	FMA Ampasanimalo
Sœur STRADA Maria Alejandra	Responsable administratif et financier du BTDFMA MDG et économiste provinciale FMA (responsable financier de l'OPD)	FMA Ampasanimalo
Mme RAKOTONDRABE Holisoa Diane	Gestionnaire de projets	FMA Ampasanimalo
Mlle RAKOTOMANANA Rinah Sandrine	Gestionnaire de projets	FMA Ampasanimalo
Sr RAMAMPITONY Chrysantine	Directeur CFP	CFP Marie Auxilliatrice Mahajanga
Mr RANDRIAMANAMPY Jean Claude	Responsable du BDE	CFP Marie Auxilliatrice Mahajanga

Mme RAKOTONIRINA Marie Philbertine	Assistante sociale	CFP Marie Auxilliatrice Mahajanga
Mr SOLOFONIRINA HAJARISON Donatien	Responsable de la communication, publicité et sensibilisation du CFP	CFP Marie Auxilliatrice Mahajanga
Pr RATSIMANOHATRA Bruno : Econome	Econome	CFP DB Mahajanga
Frère ANDRIANARISOA Angelon Florian	Directeur CFP	CFP DB Mahajanga
NIANDAY Michela	Responsable BDE Local	CFP DB Mahajanga
Soeur RAHARIMALALA Marie Jeanne	Assistante sociale	CFP DB Mahajanga
RAHARISON Fidimalala	Chef d'établissement / Resp pédagogique	CFP DB Mahajanga
Mr Aurélien	Enseignant en Ouvrage Bois	CFP DB Mahajanga

Groupes de discussion

Groupe de discussion du centre de formation <Fille Marie Auxilliatrice Ivato>.						
	Étudiant 1	ST2	ST 3	ST4	ST5	ST6
Nom du village/de la ville d'où vient l'élève	Antananarivo	Antananarivo	Antananarivo	K2 Ivato	67 ha Antananarivo	Antananarivo
Masculin/féminin/différent	Féminin	Masculin	Féminin	Féminin	Féminin	Féminin
Diplômé en quelle année ?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Diplômé dans quel cours ?	Gestion et comptabilité	Secrétaire	Gestion et comptabilité	Secrétaire	Coupe et couture	Gestion et comptabilité
L'âge ?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
L'étudiant a-t-il un emploi en ce moment ? (oui/non)	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Si oui : emploi partiel, temps plein ?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Groupe de discussion du centre de formation <Notre Dame de Clairvaux Ivato >.				
	Étudiant 1	Et.2	Et. 3	Et.4
Nom du village/de la ville d'où vient l'élève	Antananarivo	Antananarivo	Antananarivo	Antananarivo
Masculin/féminin/différent	Masculin	Masculin	Masculin	Masculin
Diplômé en quelle année ?	N/A	N/A	N/A	N/A
Diplômé dans quel cours ?	Ouvrage bois	BTP	Ouvrage métallique	Agro élevage
L'âge ?	N/A	N/A	N/A	N/A
L'étudiant a-t-il un emploi en ce moment ? (oui/non)	Non	Non	Non	Non

Si oui : emploi partiel, temps plein ?	N/A	N/A	N/A	N/A
--	-----	-----	-----	-----

Groupe de discussion du centre de formation <Don Bosco Mahajanga >.							
	Étudiant 1	Et.2	Et. 3	Et.4	Et.5	Et.6	Et.7
Nom du village/de la ville d'où vient l'élève	Mahajanga	Mahajanga	Mahajanga	Mahajanga	Tuléar	Mahajanga II	Mahajanga
Masculin/féminin/différent	M	M	M	M	M	M	F
Diplômé en quelle année ?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Diplômé dans quel cours ?	FM	OM	OM	FC	OM	OB	FC
L'âge ?	20 ans	20 ans	21 ans	21 ans	24 ans	20 ans	23 ans
L'étudiant a-t-il un emploi en ce moment ? (oui/non)	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Si oui : emploi partiel, temps plein ?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Entretiens en profondeur

	Étudiant 1	Et.2	Et. 3
Nom du centre de formation où l'étudiant a obtenu son diplôme	CFP FMA Ivato	CFP FMA Mahajanga	CFP FMA Mahajanga
Nom du village/de la ville d'où vient l'élève	Ivato K1	Mahajanga	Mahajanga
Masculin/féminin/différent	Féminin	Féminin	Féminin
Diplômé en quelle année ?	2019	2018	2021
Diplômé dans quel cours ?	Coupe et couture	Coiffure	Pâtisserie et cuisine
L'âge ?	19 ans	21 ans	28 ans
L'étudiant a-t-il un emploi en ce moment ? (oui/non)	Oui	Oui	Oui
Si oui : emploi partiel, temps plein ?	Emploi à plein temps	Emploi à plein temps	Emploi à plein temps

Acteurs externes

Nom	Fonction	Nom Organisation
Mr RAZANAME Julien	Formateur des enseignants	Prestataire individuel
Mme FARA	Responsable personnel	Tropical WOOD
Mr Venance	Chef cuisine	Hotel baobab tree Mahajanga

ANNEXE 4 : Documents consultés

1. Analyses de Contexte Communes (ACC)Sud : Madagascar Septembre 2015
2. Bilan de Santé 2017- 2020Budget approuvé par partenaire, Madagascar, 2017.
3. Bulletin d'information – bureau de pays OIT Antananarivo, 2019.
4. Document programme (2017 - 2021) de VIA Don Bosco au Madagascar, 2016.
5. La Politique National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (PNEFP).
6. Narramoni FMA/SDB 2017-2020.
7. Resumoni 2017-2021.
8. Note méthodologique détaillée de Humanya (guide de terrain)Rapport annuel + leçons apprises de VIA Don Bosco – 2017, 18, 19, 2020.
9. PO FMA/SDB 2017-2020.
10. Rapportage scores de performance 2017-2020.
11. Rapport Sensemaker, Voices that Count, 2017 – 2019 – 2021.
12. Résultats de l'enquête sur l'empowerment auprès des jeunes-bénéficiaires, 2017-2021.

Mise à disposition d'autres documents de VIA Don Bosco (rapports annuels des réunions d'apprentissage, note de politique VIA DB Genre, Environnement etc.)

Sur l'Internet :

<https://www.indexmundi.com/facts/madagascar/indicator/SL.ISV.IFRM.ZS>

[file:///C:/Users/NancyJaspers/Downloads/Appui %C3%A0 la formation professionnelle \(Formapro -Madagascar\)-12095.pdf](file:///C:/Users/NancyJaspers/Downloads/Appui%C3%A0%20la%20formation%20professionnelle%20(Formapro%20-Madagascar)-12095.pdf)

<https://www.unicef.org/madagascar/media/7661/file/LRPS%20MADA2022-%209173019-%20Evaluation%20EPT.pdf>

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:13101:0::NO::P13101 COMMENT ID:4061595](https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:13101:0::NO::P13101_COMMENT_ID:4061595)

<https://www.banquemonde.org/fr/country/madagascar/overview#1>

<https://www.ilo.org/africa/about-us/offices/antananarivo/lang--fr/index.htm>

https://www.viadonbosco.org/sites/default/files/via_don_bosco_jaarverslag_2020.pdf

https://www.viadonbosco.org/sites/default/files/publicaties/jaarverslag_2019_nl.pdf

https://issuu.com/viadonbosco/docs/VIA_DB_jaarverslag_2017_web

Annexe 5 : Rapports des groupes de discussion

questions suggestives	Rapport du groupe de discussion à <CFP Notre Dame de Clairvaux_Ivato>
1. Vérifier dans-Introductory Q	<p>1. les observations faites lors de l'introduction de l'atelier.</p> <p>Les jeunes sont prêts à exprimer leur opinion concernant leur formation et de répondre aux questions durant la réunion.</p> <p>Les jeunes se sont présentés et se sont familiarisés entre eux avant le commencement de la discussion. Ils sont très intéressés de discuter et de savoir l'objectif de la réunion.</p>
2. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important dans la recherche et la conservation d'un emploi ?	<p>3. qu'est-ce que les élèves trouvent important (3 choses au maximum) d'apprendre ou d'avoir appris lorsqu'ils cherchent ou gardent un emploi (une fois qu'ils en ont trouvé un) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - la possession d'une conduite décente et la capacité à faire face à la vie - avoir un diplôme et une expérience en accord avec le monde du travail actuel
4. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important pour s'intégrer socialement dans la société (communauté, environnement social,...) ?	<p>3. qu'est-ce que les élèves trouvent important d'apprendre ou d'avoir appris pour tenir bon dans la société ? (max. 3 éléments)</p> <p>Ou, en d'autres termes, qu'est-ce que l'autonomisation signifie pour eux et quand se sentent-ils autonomes ?</p> <p>Pour les élèves ayant participé à un échange avec le programme BE (ECMS) : qu'ont-ils appris de cet échange par rapport à l'autonomisation ? (uniquement pour la Tanzanie et le Bénin)</p> <p>Les jeunes participants pensent qu'être autonome c'est d'avoir ses propres ressources afin d'éviter la dépendance financière aux parents ou aux membres de sa famille</p> <p>Ils sont autonomes lorsqu'ils ont eu ses propres moyens financiers et matériels.</p>
5. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du BDE à l'obtention et au maintien d'un emploi	<p>4.1. qu'est-ce qui a le plus aidé les étudiants en rapport avec le CFP/cours de formation/BDE à trouver un emploi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'acquisition de la formation professionnelle et le travaux pratique sont les facteurs principaux qui aident beaucoup les étudiants en rapport avec le CFP. De plus, l'établissement de la discipline au niveau centre pour contrôler le changement de comportement et le changement de conduites des étudiants. - La formation technique telles que OB, OM, Fabrication Mécanique et BTP fait également partie de la particularité des étudiants du centre car les jeunes diplômés de ces filières sont très recherchés par le marché du travail actuel. - Le BDE appui beaucoup les étudiants à l'insertion professionnelle puisqu'il contribue à la prise en charge à l'obtention et au maintien de l'emploi des jeunes techniciens après leur formation au niveau du centre.

	<p>4.2 Pourquoi ces choses les ont-elles aidées (ou pas) ? (changements dans les capacités ? la motivation ? les opportunités ? les autres ? (modèle COM)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Après avoir suivi la formation professionnelle au centre, les jeunes ont réussi à maîtriser leur comportement et leurs conduites pour le mieux. Ils ont la capacité de bien faire face à la concurrence. - Les jeunes diplômés sont motivés à relever le défi. D'après eux, ils ont déjà suffisamment d'expérience acquise dans le cadre de travaux pratiques qu'ils jugent déjà suffisants pour être actifs dans le monde du travail. - Les jeunes ont la possibilité d'avoir de la discipline dans le respect du temps et des autres aussi. Possédant cette discipline est un grand avantage pour eux, ils ont l'opportunité d'exercer/monter sans difficulté leur carrière souhaitée. <p>4.3 Pour les étudiants qui n'ont pas (encore) travaillé après l'obtention de leur diplôme, comment le centre de formation/bureau de placement aurait-il pu les aider d'une manière différente ?</p> <p>Le centre et le BDE proposent aux jeunes diplômés de revenir au centre afin de renforcer leur compétence déjà acquises dans le centre, et d'effectuer des recherches approfondies suivant la filière de formation.</p> <p>4.4. Quel a été l'élément le plus important lié aux cours de formation/aux centres de formation/au bureau de placement qui a aidé les étudiants à trouver un emploi (si oui) ?</p> <p>La qualité de la formation reçue, la réalisation des travaux pratiques et l'établissement de la discipline au sein du centre sont les contenus les plus marquants qui ont aidé les étudiants à trouver un emploi sans difficulté.</p> <p>Il est important de prêter attention au genre, à l'environnement et à la numérisation dans le rapport, dans la mesure du possible.</p>
<p>6. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du JEA pour devenir plus fort dans la société/la vie sociale.</p>	<p>5.1 Principales conclusions de l'exercice d'évaluation.</p> <p>En conclusion, le CFP/BDE reste permanent en contact avec les jeunes diplômés vu que valorisés par le centre, ils sont liés dans tous les domaines exercés par les jeunes qu'ils soient professionnels ou sociaux.</p> <p>5.2. les cours de formation ont-ils aidé les étudiants à s'affirmer dans la vie/société en général ? Comment ? (utiliser le modèle COM pour analyser) ? Pourquoi (pas) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formation reçue au centre a beaucoup aidé les jeunes à l'insertion socioprofessionnelle. Ils sont devenus plus confiants en leur compétence et leur professionnalisme. - Du faite que devenir des références en termes de changement de comportement et de moralité par rapport aux jeunes mêmes âges qu'eux, il est plus facile pour eux de s'intégrer dans la société qui les avait autrefois rejeté. <p>5.3. le CFP a-t-il aidé autrement que par la formation à tenir bon dans la vie/société ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser)</p>

	<p>Le CFP a engagé des assistants sociaux pour conseiller et accompagner les jeunes avant l'intégration dans le centre, pendant et après la formation. On le mentionnait : EVA</p> <p>Ce type d'accompagnement est très utile pour les jeunes afin qu'ils retrouvent leur valeur personnelle et éducative.</p> <p>5.4 Les cours de CFP/BDE ont-ils aidé à trouver un emploi ? Les étudiants considèrent-ils cet emploi comme " décent " ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser)</p> <p>Les jeunes ont eu l'opportunité de créer leur propre emploi/activité et de trouver un travail décent grâce au stage et à l'acquisition de la formation professionnelle qu'ils ont suivie.</p> <p>5.5 Les étudiants devaient mentionner une chose pour laquelle ils pensent que les CFP les ont aidés à devenir plus forts dans la vie/société : quelles sont ces choses ? Pourquoi l'ont-ils mentionné ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La qualité de la formation obtenue et l'acquisition de travaux pratiques sont suffisants pour intégrer les jeunes dans le domaine de travail et la société. - L'établissement de la discipline dans le Centre les aide à se respecter les autres et de gérer leur temps. - <p>Les arguments mentionnés ci-dessus les ont marqués et les ont vraiment aidés jusqu'à présent dans leur vie</p> <p>5.6. Les réponses ont-elles été les mêmes ? Si non, quelles pourraient être les raisons pour lesquelles elles étaient différentes ?</p>
<p>7. Le soutien reçu permet-il de "réussir" l'"examen" + qu'est-ce que les élèves ont manqué/auraient pu améliorer et pourquoi ?</p>	<p>6.1 Dans l'ensemble, dans quelle mesure les étudiants se sentent-ils satisfaits aujourd'hui, compte tenu du soutien qu'ils ont reçu et de leur situation actuelle dans la vie ?</p> <p>Les jeunes sont assez satisfaits de la formation et de l'éducation morale qu'ils ont obtenue dans le CFP. Cela les a aidés à acquérir suffisamment d'expérience pour intégrer au monde de travail et de l'auto-emploi.</p> <p>6.2. les élèves ont-ils manqué quelque chose dans le support ? S'ils étaient le manager du CPO/BDE pour une journée, que changeraient-ils ou garderaient-ils certainement et pourquoi ?</p>
<p>8. Vérifier la ronde</p>	<p>7.informations supplémentaires intéressantes à mentionner</p> <p>Les jeunes sont satisfaits de la qualité de formation qu'ils ont reçue. Ils ont eu l'opportunité de s'intégrer facilement dans le professionnalisme et d'être respecté dans la communauté.</p>

<p>questions suggestives</p>	<p>Rapport du groupe de discussion à <CFP Don Bosco_Mahajanga></p>
<p>1.Vérifier dans-Introductory Q</p>	<p>1.les observations faites lors de l'introduction de l'atelier.</p> <p>Les jeunes sont disposés à discuter pendant la réunion et de répondre aux questions posées. Intéressés de l'objectif de la discussion à faire.</p>

<p>2. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important dans la recherche et la conservation d'un emploi ?</p>	<p>2. qu'est-ce que les élèves trouvent important (3 choses au maximum) d'apprendre ou d'avoir appris lorsqu'ils cherchent ou gardent un emploi (une fois qu'ils en ont trouvé un) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conserver la bonne conduite déjà acquise dans le centre et de maintenir également le sens de responsabilité face à la difficulté. - être autonome dans tous les domaines, avoir les compétences professionnelles sont les atouts pour s'intégrer dans le monde du travail - Motivés à s'intégrer dans le monde de l'emploi et l'auto-emploi, ils ont l'opportunité d'affronter la concurrence après avoir suffisamment de pratique et d'expérience dans le centre.
<p>3. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important pour s'intégrer socialement dans la société (communauté, environnement social,...) ?</p>	<p>3. qu'est-ce que les élèves trouvent important d'apprendre ou d'avoir appris pour tenir bon dans la société ? (max. 3 éléments) Ou, en d'autres termes, qu'est-ce que l'autonomisation signifie pour eux et quand se sentent-ils autonomes ?</p> <p>Pour les élèves ayant participé à un échange avec le programme BE (ECMS) : qu'ont-ils appris de cet échange par rapport à l'autonomisation ? (uniquement pour la Tanzanie et le Bénin)</p> <p>L'autonomisation signifie pour eux, c'est d'être indépendant financièrement et matériellement, avoir un travail décent conformément à leur compétence.</p> <p>Ils sont autonomes après avoir obtenus ses diplômes et exercent une activité décente qui correspond à la formation dispensée.</p>
<p>4. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du BDE à l'obtention et au maintien d'un emploi</p>	<p>4.1. qu'est-ce qui a le plus aidé les étudiants en rapport avec le CFP/cours de formation/BDE à trouver un emploi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le CFP fournit et propose différents types de formations professionnelles aux jeunes comme Ouvrage bois, Ouvrage métallique, Fabrication Mécanique, BTP et Froid et Climatisation. Ces filières sont suivies de travaux pratique pour que les jeunes puissent déjà s'intégrer dans le professionnalisme. - Le changement de comportement et de conduites des étudiants se reflètent après leur insertion dans le CFP. Ce changement évolue de plus en plus en raison de l'établissement de la discipline. - Le BDE contribue à l'obtention d'un stage ou d'un emploi pour les étudiants en collaboration avec les entreprises ou les sociétés. <p>4.2 Pourquoi ces choses les ont-elles aidées (ou pas) ? (changements dans les capacités ? la motivation ? les opportunités ? les autres ? (modèle COM)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le suivi de la formation professionnelle au niveau du Centre les a aidés à acquérir de la compétence et de s'intégrer dans le professionnalisme. - Leur capacité professionnelle est suffisante pour faire face à la concurrence dans le marché du travail. <p>4.3 Pour les étudiants qui n'ont pas (encore) travaillé après l'obtention de leur diplôme, comment le centre de formation/bureau de placement aurait-il pu les aider d'une manière différente ?</p>

	<p>Le centre et le BDE proposent aux jeunes diplômés de revenir au centre afin de renforcer leur compétence déjà acquises dans le centre, et d'effectuer des recherches approfondies suivant la filière de formation.</p> <p>4.4. Quel a été l'élément le plus important lié aux cours de formation/aux centres de formation/au bureau de placement qui a aidé les étudiants à trouver un emploi (si oui) ?</p> <p>Il est important de prêter attention au genre, à l'environnement et à la numérisation dans le rapport, dans la mesure du possible.</p>
<p>5. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du JEA pour devenir plus fort dans la société/la vie sociale.</p>	<p>5.1 Principales conclusions de l'exercice d'évaluation.</p> <p>Le CFP/BDE contribue à former les étudiants pour devenir un technicien responsable et autonome, capable de faire face à leur vie une fois qu'ils quittent le centre.</p> <p>5.2. les cours de formation ont-ils aidé les étudiants à s'affirmer dans la vie/société en général ? Comment ? (utiliser le modèle COM pour analyser) ? Pourquoi (pas) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formation professionnelle dispensée au centre fait partie de grande chose qui appui les jeunes à s'assurer dans leur vie professionnelle et privée. Leur compétence les a aidé à la recherche d'emploi et à l'auto-emploi. - L'établissement de la discipline dans le centre est l'un des facteurs qui a beaucoup changé les attitudes et les moralités des jeunes et à établir ses objectifs. Ils ont appris à se respecter et à respecter les autres. - Ils sont motivés à s'intégrer dans le monde du travail car ils sont devenus confiants et ont eu suffisamment d'expérience grâce à des travaux pratiques et des stages effectués. <p>5.3. le CFP a-t-il aidé autrement que par la formation à tenir bon dans la vie/société ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser)</p> <p>Non seulement des cours de formation sont enseignés au centre mais aussi des savoirs vivre avec les autres. L'EVA enseigne également les jeunes à devenir responsable, rigoureux et intègre.</p> <p>5.4 Les cours de CFP/BDE ont-ils aidé à trouver un emploi ? Les étudiants considèrent-ils cet emploi comme " décent " ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les compétences des jeunes sont suffisantes pour affronter la concurrence dans l'emploi. Leurs valeurs professionnelles répondent aux exigences requises dans le monde du travail. - L'existence d'un accord entre le centre et les entreprises est un facteur positif pour les jeunes, pour qu'ils obtiennent un travail décent lié à ses compétences, et ils ont les mêmes droits que tous les autres employés. <p>5.5 Les étudiants devaient mentionner une chose pour laquelle ils pensent que les CFP les ont aidés à devenir plus forts dans la vie/société : quelles sont ces choses ? Pourquoi l'ont-ils mentionné ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La qualité de la formation obtenue est l'un des facteurs qui appui les jeunes à réussir dans leur intégration socioprofessionnelle.

	<p>- L'établissement de la discipline dans le Centre les aide à se respecter et se respecter les autres.</p> <p>Ils ont mentionnées ses arguments parce que cela a marqué le changement radical dans leur vie en général.</p> <p>5.6. Les réponses ont-elles été les mêmes ?</p> <p>Les réponses des jeunes sont identiques</p> <p>Si non, quelles pourraient être les raisons pour lesquelles elles étaient différentes ?</p>
6. Le soutien reçu permet-il de "réussir" l'"examen" + qu'est-ce que les élèves ont manqué/auraient pu améliorer et pourquoi ?	<p>6.1 Dans l'ensemble, dans quelle mesure les étudiants se sentent-ils satisfaits aujourd'hui, compte tenu du soutien qu'ils ont reçu et de leur situation actuelle dans la vie ?</p> <p>Les différents modules de formations dispensées sont adaptés au métier recherché. Les jeunes sont satisfaits de l'acquisition de pratique car ils s'habituèrent déjà dans le professionnalisme.</p> <p>Grace au frais de scolarité qui est symbolique, les étudiants ont eu l'opportunité de suivre la formation jusqu'à la fin. Ils sont devenus compétents, responsables et intelligents.</p> <p>6.2. les élèves ont-ils manqué quelque chose dans le support ?</p> <p>S'ils étaient le manager du CPO/BDE pour une journée, que changeraient-ils ou garderaient-ils certainement et pourquoi ?</p>
7. Vérifier la ronde	<p>7. informations supplémentaires intéressantes à mentionner</p> <p>Les jeunes ont remerciés le programme d'être financier le CFP car ils ont eu l'opportunité de suivre la formation professionnelle et de s'intégrer facilement dans le monde de l'emploi.</p>

questions suggestives	Rapport du groupe de discussion à <CFP Fille Marie Auxilliatrice_Ivato>
1. Vérifier dans- Introductory Q	<p>1. les observations faites lors de l'introduction de l'atelier.</p> <p>Les jeunes sont prêts à exprimer leur opinion concernant la formation qu'ils ont suivie.</p> <p>Ils sont ouverts à la discussion et espèrent apporter leurs avis afin d'améliorer à nouveau la formation proposée au centre</p>
2. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important dans la recherche et la conservation d'un emploi ?	<p>1. qu'est-ce que les élèves trouvent important (3 choses au maximum) d'apprendre ou d'avoir appris lorsqu'ils cherchent ou gardent un emploi (une fois qu'ils en ont trouvé un) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - garder la sagesse et la bonne conduite - Renforcer l'expérience acquise durant la formation - Continuer de garder le professionnalisme pour affronter la concurrence dans le monde du travail
3. Qu'est-ce que les jeunes trouvent important pour s'intégrer socialement dans	<p>3. qu'est-ce que les élèves trouvent important d'apprendre ou d'avoir appris pour tenir bon dans la société ? (max. 3 éléments)</p> <p>Ou, en d'autres termes, qu'est-ce que l'autonomisation signifie pour eux et quand se sentent-ils autonomes ?</p>

<p>la société (communauté, environnement social,...) ?</p>	<p>Pour les élèves ayant participé à un échange avec le programme BE (ECMS) : qu'ont-ils appris de cet échange par rapport à l'autonomisation ? (uniquement pour la Tanzanie et le Bénin)</p> <p>Ils définissent l'autonomisation comme être totalement indépendant après la formation au niveau du centre. Etre autonome c'est d'avoir sa propre ressource sans devenir un fardeau dans la société.</p> <p>Ils sont autonomes lorsqu'ils exercent un auto-emploi ou avoir un emploi.</p>
<p>4. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du BDE à l'obtention et au maintien d'un emploi</p>	<p>4.1. qu'est-ce qui a le plus aidé les étudiants en rapport avec le CFP/cours de formation/BDE à trouver un emploi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'étude professionnelle et les travaux pratiques proposés par le CFP ont pu aider les jeunes à reconstruire et intégrer dans le professionnalisme. - Ainsi, la mise en place de la discipline au niveau du centre est un atout pour les jeunes de justifier leur changement d'attitude et la gestion de leur temps. - Le BDE prépare les stages des étudiants en collaborant les entreprises partenaires afin d'entamer déjà les jeunes dans le monde du travail. <p>4.2 Pourquoi ces choses les ont-elles aidées (ou pas) ? (changements dans les capacités ? la motivation ? les opportunités ? les autres ? (modèle COM)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réalisation des travaux pratiques durant la période de la formation appui déjà les jeunes à obtenir de l'expérience. - Le respect de la discipline qui existait au centre est une opportunité aux jeunes d'avoir le comportement adéquat pour leur intégration dans la communauté et dans le monde de l'emploi. - L'obtention de stage dans les entreprises partenaires et non partenaires est un avantage pour eux de tester leurs compétences après la formation et le travaux pratique. <p>4.3 Pour les étudiants qui n'ont pas (encore) travaillé après l'obtention de leur diplôme, comment le centre de formation/bureau de placement aurait-il pu les aider d'une manière différente ?</p> <p>Le centre et le BDE proposent aux jeunes diplômés d'approfondir leur connaissance et leur compétence en contribuant à d'autres filières similaires qu'auparavant ou de suivre autre formation professionnelle.</p> <p>4.4. Quel a été l'élément le plus important lié aux cours de formation/aux centres de formation/au bureau de placement qui a aidé les étudiants à trouver un emploi (si oui) ?</p> <p>Il est important de prêter attention au genre, à l'environnement et à la numérisation dans le rapport, dans la mesure du possible.</p>
<p>5. Contribution des formations du CFP/du CFP</p>	<p>5.1 Principales conclusions de l'exercice d'évaluation.</p>

<p>lui-même et/ou du JEA pour devenir plus fort dans la société/la vie sociale.</p>	<p>Le CFP/BDE reste toujours en contact avec les jeunes diplômés. Le BDE accompagne les jeunes en contribuant à l'obtention d'un accord de stage avec les entreprises partenaires et non partenaires.</p> <p>Le CFP éduque et développe la personnalité des jeunes par le biais de l'établissement de la discipline afin qu'ils puissent intégrer facilement dans la communauté.</p> <p>5.2. les cours de formation ont-ils aidé les étudiants à s'affirmer dans la vie/société en général ? Comment ? (utiliser le modèle COM pour analyser) ? Pourquoi (pas) ?</p> <p>En effet, la formation professionnelle acquise au centre a beaucoup aidé les jeunes à s'intégrer facilement dans la socio-professionnelle. Ils ont eu l'opportunité de montrer leur compétence professionnelle face à la concurrence.</p> <p>5.3. le CFP a-t-il aidé autrement que par la formation à tenir bon dans la vie/société ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser)</p> <p>Le CFP continue d'éduquer constamment les jeunes sur les questions morales après leur formation.</p> <p>5.4 Les cours de CFP/BDE ont-ils aidé à trouver un emploi ? Les étudiants considèrent-ils cet emploi comme " décent " ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser)</p> <p>La réalisation de toutes les étapes de stage effectué et les différents types de formations apprises doivent être suffisantes pour obtenir un emploi décent aux jeunes diplômés.</p> <p>5.5 Les étudiants devaient mentionner une chose pour laquelle ils pensent que les CFP les ont aidés à devenir plus forts dans la vie/société : quelles sont ces choses ? Pourquoi l'ont-ils mentionné ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toute formation et expérience acquise au centre sont classé plus de valeur par rapport aux autres centres professionnels - L'établissement de la discipline dans le Centre les aide à se respecter les autres et devenir audacieux pour faire face aux problèmes dans le milieu social, et de l'emploi. <p>Les arguments mentionnés les ont aidés à relever le défi au niveau social et professionnel.</p> <p>5.6. Les réponses ont-elles été les mêmes ? Si non, quelles pourraient être les raisons pour lesquelles elles étaient différentes ?</p>
<p>6.Le soutien reçu permet-il de "réussir" l'"examen" + qu'est-ce que les élèves ont manqué/auraient</p>	<p>6.1 Dans l'ensemble, dans quelle mesure les étudiants se sentent-ils satisfaits aujourd'hui, compte tenu du soutien qu'ils ont reçu et de leur situation actuelle dans la vie ?</p> <p>Les jeunes sont moyennement satisfaits de la formation proposée par le centre. Il faut renforcer le débouché de stage effectué par le BDE pour les filières existantes qui leur semble avoir tellement de la concurrence.</p> <p>6.2. les élèves ont-ils manqué quelque chose dans le support ?</p>

pu améliorer et pourquoi ?	<p>S'ils étaient le manager du CPO/BDE pour une journée, que changeraient-ils ou garderaient-ils certainement et pourquoi ?</p> <p>Ils suggèrent d'intégrer d'autres types de formation professionnelle (en gardant les formations déjà existants) qui sont en cohérence dans le monde de travail. D'utiliser des matériels professionnels suivant la tendance pour le travaux pratique.</p>
7.Vérifier la ronde	<p>7.informations supplémentaires intéressantes à mentionner</p> <p>Les jeunes sont prêts à s'intégrer dans le monde de la socioprofessionnelle et de visualiser leur avenir professionnel face à la concurrence.</p>

questions suggestives	Rapport du groupe de discussion à <CFP Fille Marie Auxilliatrice_Mahajanga>
1.Vérifier dans-Introductory Q	<p>1.les observations faites lors de l'introduction de l'atelier.</p> <p>Ils sont satisfaits de pouvoir assister et de discuter à la réunion Ils espèrent que la discussion apportera quelque chose d'innovante dans le centre</p>
2.Qu'est-ce que les jeunes trouvent important dans la recherche et la conservation d'un emploi ?	<p>2. qu'est-ce que les élèves trouvent important (3 choses au maximum) d'apprendre ou d'avoir appris lorsqu'ils cherchent ou gardent un emploi (une fois qu'ils en ont trouvé un) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le changement d'attitude chez les jeunes pour se mieux comporter envers eux et les autres est très important. L'éducation et les conseils qu'ils ont obtenus les aides à s'intégrer facilement dans le monde du professionnalisme. - Leur compétence professionnelle les appuis à concourir avec d'autres centres de formation. - Ils ont l'opportunité d'obtenir un travail décent à travers leur expérience professionnelle issu de l'application de travaux pratique pendant la période de formation.
3.Qu'est-ce que les jeunes trouvent important pour s'intégrer socialement dans la société (communauté, environnement social,...) ?	<p>3. qu'est-ce que les élèves trouvent important d'apprendre ou d'avoir appris pour tenir bon dans la société ? (max. 3 éléments)</p> <p>Ou, en d'autres termes, qu'est-ce que l'autonomisation signifie pour eux et quand se sentent-ils autonomes ?</p> <p>Pour les élèves ayant participé à un échange avec le programme BE (ECMS) : qu'ont-ils appris de cet échange par rapport à l'autonomisation ? (uniquement pour la Tanzanie et le Bénin)</p> <p>L'autonomisation pour eux, c'est d'être complètement indépendant dans tous les domaines dans leur vie. Ils se sentent autonome lorsqu'ils ont la compétence suffisante pour avoir son propre emploi et devenir indépendant.</p>
4.Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du BDE à l'obtention et au maintien d'un emploi	<p>4.1. qu'est-ce qui a le plus aidé les étudiants en rapport avec le CFP/cours de formation/BDE à trouver un emploi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le CFP propose aux jeunes des cours de formations professionnels afin qu'ils obtiennent des diplômes pour s'intégrer dans le professionnalisme. - Le Centre éduque également les jeunes à devenir audacieux, et se faire respecter les uns et les autres.

	<ul style="list-style-type: none"> - La collaboration entre le BDE et le restaurant, l'hôtellerie, les entreprises partenaires et les sociétés est un atout majeure pour les jeunes pour s'intégrer dans le monde du travail. <p>4.2 Pourquoi ces choses les ont-elles aidées (ou pas) ? (changements dans les capacités ? la motivation ? les opportunités ? les autres ? (modèle COM) (changement de compétences ? A beaucoup de compétences la motivation? Ayez de la diligence parce que vous êtes bien formé les opportunités? Il existe de nombreuses opportunités pour obtenir une bonne formation</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accomplissement de nombreuses pratiques au cours de formation fait développer la compétence professionnelle des étudiants. - Les étudiants sortants du CFP sont motivés à exercer dans le monde du travail car ils sont suffisamment formés et éduqués. - Les jeunes ont eu d'opportunités de suivre des formations professionnelles via le CFP et obtiennent des stages chez les entreprises. Ce qui les intègre facilement dans le monde de l'emploi. <p>4.3 Pour les étudiants qui n'ont pas (encore) travaillé après l'obtention de leur diplôme, comment le centre de formation/bureau de placement aurait-il pu les aider d'une manière différente ?</p> <p>Selon les formateurs et les responsables du centre, Ils peuvent les aider et accompagner à la recherche d'emploi.</p> <p>4.4. Quel a été l'élément le plus important lié aux cours de formation/aux centres de formation/au bureau de placement qui a aidé les étudiants à trouver un emploi (si oui) ?</p> <p>Il est important de prêter attention au genre, à l'environnement et à la numérisation dans le rapport, dans la mesure du possible.</p>
<p>5. Contribution des formations du CFP/du CFP lui-même et/ou du JEA pour devenir plus fort dans la société/la vie sociale.</p>	<p>5.1 Principales conclusions de l'exercice d'évaluation. Le CFP/BDE appuie les jeunes étudiants à devenir autonome via la formation professionnelle et l'obtention des stages auprès des entreprises partenaires et non partenaires.</p> <p>5.2. les cours de formation ont-ils aidé les étudiants à s'affirmer dans la vie/société en général ? Comment ? (utiliser le modèle COM pour analyser) ? Pourquoi (pas) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les cours de formation dispensés dans le centre ont beaucoup aidé les jeunes à s'intégrer dans monde du travail et dans leur vie sociale en général. Ils ont acquis non seulement de la formation proprement dite mais également de l'éducation citoyenne. - Leur compétence professionnelle a contribué à la recherche de l'emploi et à l'auto-emploi. <p>5.3. le CFP a-t-il aidé autrement que par la formation à tenir bon dans la vie/société ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Centre contribue à l'éducation morale et civique des étudiants. Ils sont devenus intègres et responsables après avoir acquis cette éducation.

	<p>- L'EVA enseigne également les jeunes dans le centre sur la bonne conduite décent et morale.</p> <p>5.4 Les cours de CFP/BDE ont-ils aidé à trouver un emploi ? Les étudiants considèrent-ils cet emploi comme " décent " ? Comment ? (utilisez le modèle COM pour analyser)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formation reçue dans le centre est suffisante trouver un emploi ou exercer un auto-emploi. - Les étudiants arrivent parfois de trouver des contrats dans la société sans l'aide du BDE, cela explique qu'ils sont devenus autonomes après la formation. - leurs compétences sont reconnues dans le monde du travail que ce soit professionnel ou particulière. <p>5.5 Les étudiants devaient mentionner une chose pour laquelle ils pensent que les CFP les ont aidés à devenir plus forts dans la vie/société : quelles sont ces choses ? Pourquoi l'ont-ils mentionné ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - le cours de formation dispensé a été le plus important pour les étudiants car l'acquisition suffisante de travaux pratique les a inclus facilement dans le professionnalisme. - L'éducation partagée par l'EVA contribue au développement personnel des étudiants. Ils sont devenus responsables et intègres dans la société. <p>5.6. Les réponses ont-elles été les mêmes ? Si non, quelles pourraient être les raisons pour lesquelles elles étaient différentes ?</p>
<p>6.Le soutien reçu permet-il de "réussir" l'"examen" + qu'est-ce que les élèves ont manqué/auraient pu améliorer et pourquoi ?</p>	<p>6.1 Dans l'ensemble, dans quelle mesure les étudiants se sentent-ils satisfaits aujourd'hui, compte tenu du soutien qu'ils ont reçu et de leur situation actuelle dans la vie ?</p> <p>Ils sont satisfaits de la formation dispensée au niveau du centre. Le cours de formation suit les normes requises, les travaux pratiques et les stages sont suffisants pour eux de s'intégrer dans le milieu du travail.</p> <p>6.2. les élèves ont-ils manqué quelque chose dans le support ? S'ils étaient le manager du CPO/BDE pour une journée, que changeraient-ils ou garderaient-ils certainement et pourquoi ?</p> <p>Pas exactement. Ils ont reçus suffisamment d'expérience via le stage dans les entreprises et de nombreuses séances de travaux pratiques.</p>
<p>7.Vérifier la ronde</p>	<p>7.informations supplémentaires intéressantes à mentionner</p> <p>Les jeunes participants ont remercié le programme d'être financé le CFP et de leur donner l'opportunité de suivre la formation professionnalisant dans le centre.</p> <p>Ils souhaitent la continuité du financement afin que les autres jeunes puissent en bénéficier la même formation qu'ils ont eu dans le centre.</p>

Annexe 6 : Cas d'impact élaborés

Interview d'un cas d'impact - CFP Marie Auxilliatrice _Ivato	
1.informations générales sur l'ex-étudiant :	
<ul style="list-style-type: none"> - M/F/X ? Féminin - De quel village/ville ? Ivato K1 - Dans quel CFP avez-vous étudié ? CFP Marie Auxilliatrice _Ivato - diplômé en quelle année ? 2019 - Quelle direction technique ? Coupe et couture - Quel âge a l'ex-étudiant maintenant ? 19 ans - L'ancien élève travaille-t-il actuellement ? A temps plein - à temps partiel ? Quel emploi (le cas échéant) Elle exerce à l'auto-emploi en coupe et couture. 	
Pour des raisons de confidentialité, nous ne demanderons pas le nom de l'élève.	
<ul style="list-style-type: none"> - Quelle différence le CFP/BDE a-t-il fait dans la vie de l'ancien élève ? Le CFP/ BDE a fait changer sa vie en général. Elle est devenue plus confiante dans son travail. Elle a réussi à créer son propre emploi pour devenir autonome. - Quels sont les principaux changements que l'ancien élève peut constater dans sa vie sociale à la suite du programme ? Elle a acquis des compétences professionnelles. Elle a atteint son objectif facilement sans être influencer par la communauté. - En termes de comportement ? d'attitudes ? Elle a parvenu à faire preuve de maîtrise de soi face aux mauvaises influences de la communauté. Elle a réussi à mettre en valeur sa personnalité de créatrice. - Pour ce qui est de trouver/maintenir un emploi ? Autres ? Elle a pu monter son propre atelier de couture, qui semble plus récent. Elle a relevé le défi face à la concurrence similaire de son activité. 	
Pour chacun des changements identifiés (max. 3) :	
Changement 1	
<p>À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant (selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités) ?</p> <p>C : Auparavant, elle n'a pas confiance en ce qu'elle entreprend, elle n'a aucun objectif dans son étude Après sa formation dans le CFP, elle est devenue plus confiante à atteindre son objectif. Actuellement, elle a la capacité d'être créatrice et compétente dans le domaine de la couture.</p> <p>O : Auparavant, elle n'était pas considéré par sa famille et ses entourages Après sa formation, elle a eu l'opportunité de monter son propre atelier de couture et qui est déjà sollicité par ses clients.</p>	

<p>Dans sa vie sociale, elle est devenue le bon exemple des jeunes de son âge et la fierté de sa famille.</p> <p>M : Avant, elle en manque d'enthousiasme à étudier dans les instituts de formation professionnelle, elle n'a même pas fixé son objectif.</p> <p>Après sa formation dans le centre, motivé à développer ses activités et relevé le défi ; elle a pu monter sa propre petit atelier de couture et envisage en devenir une grande couturière.</p>
<p>Comment la formation technique a-t-elle influencé ce changement ? De quelle manière ?</p> <p>Depuis qu'elle a suivi la formation dans le centre, son comportement et attitude a changé, elle a pris confiance en elle, et devenu autonome.</p> <p>Elle a pu monter facilement son propre atelier de couture avec le soutien de sa famille.</p>
<p>De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ?</p>
<p>Un conseil psychosocial ? Comment exactement ?</p>
<p>Orientation/stage ... ? Comment exactement ?</p> <p>Elle a fait son propre choix de suivre la filière coupe et couture sans être orienté par le CFP/BDE. Le CFP/BDE l'a accompagné et organisé son stage dans les ateliers de coutures. Elle a effectué sa formation en coupe et couture dans le centre jusqu'à l'obtention de son diplôme.</p>
<p>Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme CFP/BDE ?</p> <p>Pas exactement, elle n'aura pas eu l'opportunité de bénéficier la formation professionnelle dispensée par le centre. De plus, elle n'a pas pu monter son atelier de couture par manque d'intégrité et de confiance en soi.</p>
<p>Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ?</p> <p>Elle a osée à se relever le défi dans sa vie</p> <p>Elle est devenue une référence dans la famille que ce soit au changement de son comportement et de son attitude.</p> <p>Sa réussite professionnelle a influencée ses amis et sa famille.</p> <p>Son professionnalisme se reflète à travers sa maturité au moment où elle a réussi à faire évoluer son atelier.</p> <p>Elle est appréciée par la communauté à cause de sa détermination dans son métier.</p>
<p>La durabilité de ces changements ?</p>
<p>L'ex-étudiant pense-t-il que ces changements vont continuer à influencer sa vie à long terme (= les prochaines années) ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?</p> <p>Elle continue d'appliquer ses acquis pendant sa formation au CFP et améliore ses compétences de sa première expérience. Elle affirme que son atelier de couture va s'agrandir au fil du temps. Elle est prête à s'intégrer dans la concurrence parce qu'elle est confiante. Elle possède déjà les atouts nécessaires pour devenir une grande couturière. De plus tous ses clients sont satisfaits de son talent.</p>
<p>Appréciation des CFP/BDE</p>
<p>Evaluation du CFP sur une échelle de 1 à 5 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ?</p> <p>4= très bon pour le CFP, la formation qu'elle a reçu est complète et suffisante pour s'intégrer dans le socioprofessionnelle.</p>

Evaluation du BDE sur une échelle de 1 à 5 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ?
 4= très bon pour le BDE, il a accompagné l'étudiant durant sa formation et prépare la période de stage au sein des entreprises franches. Le BDE accompagne aussi les jeunes dans l'intégration socioprofessionnelle après le stage.

Entretiens supplémentaires

Si possible et si le temps le permet, interrogez l'ancien élève dans son propre environnement. Interrogez également un membre de la famille proche (parent, frère ou sœur) et une personne de la communauté, de l'entreprise où l'ex-élève travaille, pour savoir comment ils perçoivent l'ex-élève.

- Comment les membres de la famille immédiate perçoivent-ils l'évolution de l'ex-étudiant au cours des dernières années en termes de compétences sociales/insertion socioprofessionnelle ?

Son frère l'a accompagné pendant l'interview

Elle est devenue autonome et intègre

Elle a pu soutenir sa famille financièrement

Elle est devenue une référence dans la famille par rapport à la jeune fille de son âge

- Comment l'entreprise vit-elle l'ex-étudiant sur le lieu de travail ?
Elle se sent confiante quand elle s'est immergée dans son travail.
- Selon eux, qu'est-ce qui a changé chez l'ancien élève et à quoi attribuent-ils ces changements ? Quels sont les effets de ces changements ?
Elle est devenue rigoureuse et responsable. Elle a complètement intégré dans le domaine du professionnalisme, elle n'a pas peur de la concurrence.
- Pensent-ils que ces changements sont durables ?
Oui, même si son activité ne fait que commencer, sa maturité se reflète lorsqu'elle est dans le monde de son travail. Elle est devenue responsable et gère bien son atelier de couture.

réflexions des membres de la famille/environnement social	Elle est devenue mature et autonome. Elle aide sa mère financièrement. Sa famille est fière d'elle Par rapport à l'environnement social, elle influence l'attention de nos voisins et les jeunes dans le quartier
réflexions sur le lieu de travail	Elle envisage l'extension de son atelier quand le temps le permet

Interview d'un cas d'impact - CFP Marie Auxilliatrice _Mahajanga

1.informations générales sur l'ex-étudiant :

- M/F/X ?
Féminin
- De quel village/ville ?
Mahajanga
- Dans quel CFP avez-vous étudié ?
CFP Fille Marie Auxilliatrice _Mahajanga
- diplômé en quelle année ?
2018
- Quelle direction technique ?
Coiffure
- Quel âge a l'ex-étudiant maintenant ?
21 ans

<p>- L'ancien élève travaille-t-il actuellement ? A temps plein - à temps partiel ? Quel emploi (le cas échéant) Elle travaille en temps plein, 6/7 jours, de 8h au 19 heures.</p>	
<p>Pour des raisons de confidentialité, nous ne demanderons pas le nom de l'élève.</p>	
<p>- Quelle différence le CFP/BDE a-t-il fait dans la vie de l'ancien élève ? Quels sont les principaux changements que l'ancien élève peut constater dans sa vie sociale à la suite du programme ? Le CFP/ BDE a contribué à l'obtention des stages et l'emploi une fois que sa formation s'est achevée.</p> <p>- En termes de comportement ? d'attitudes ? Elle est devenue plus mature après la formation car elle est déjà prête à s'intégrer dans le domaine du travail</p> <p>- Pour ce qui est de trouver/maintenir un emploi ? Autres ? Elle arrive à débloquer facilement son métier actuel, vu que beaucoup de gens sollicitent les sortants de son domaine d'études.</p>	
<p>Pour chacun des changements identifiés (max. 3) :</p>	
<p>Changement 1</p>	
<p>À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant (selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités) ? C : Elle a intégré facilement dans le domaine de travail car elle a reçu suffisamment de compétences et un diplôme pour établir son professionnalisme. O : Elle a eu l'opportunité d'exercer son emploi grâce à la formation et la compétence qu'elle a obtenu dans le centre. Sa formation répond aux normes requises sur le marché du travail. M : Motivée à s'intégrer dans le monde de l'emploi. Elle a confiance à sa compétence professionnelle qui lui semble suffisante pour entrer dans la concurrence.</p>	
<p>Comment la formation technique a-t-elle influencé ce changement ? De quelle manière ? Ayant suivi la formation technique, elle a pu trouver facilement un emploi. A Mahajanga, il est encore faisable d'exercer une activité telle qu'elle fait actuellement.</p>	
<p>De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ?</p>	
<p>Un conseil psychosocial ? Comment exactement ? Ça a toujours été mon rêve de devenir une coiffeuse. Le fait de savoir que le centre dispensait de la formation que je cherchais, J'étais enthousiasmé quand le centre m'a intégré à suivre la formation que je souhaitais.</p>	
<p>Orientation/stage ... ? Comment exactement ? Le BDE nous a aidés à trouver un stage dans de nombreux salons de coiffure, notre prestation est très recommandée dans la ville. On nous a intégrés facilement dans le monde de travail.</p>	
<p>Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme CFP/BDE ?</p>	
<p>Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ? Elle a trouvé un emploi juste après sa formation. Depuis son intégration dans le monde du travail, elle continue de perfectionner sa carrière. Elle a donné son parcours professionnel : après avoir terminé la formation, elle a travaillé pendant 2 mois et son salaire était de 60 000 ariary ; puis elle a obtenu une promotion salariale</p>	

à 90 000 ariary pendant 3 mois. Actuellement, elle touche un salaire de 200 000 ariary. Elle sent qu'elle est devenue autonome financièrement.

La durabilité de ces changements ?

L'ex-étudiant pense-t-il que ces changements vont continuer à influencer sa vie à long terme (= les prochaines années) ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Oui,

Elle continuera d'améliorer sa compétence à travers sa maturité et elle espère la croissance de son salaire en comptant de son expérience professionnelle.

Appréciation des CFP/BDE

Evaluation du CFP sur une échelle de 1 à 5 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ?

4 = très bon

Le CFP guide et accompagne durant les épreuves à parcourir après l'achèvement de la formation.

Evaluation du BDE sur une échelle de 1 à 5 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ?

Interview d'un cas d'impact - CFP Fille Marie Auxilliatrice _Mahajanga

1.informations générales sur l'ex-étudiant :

- M/F/X ?
Féminin
- De quel village/ville ?
Mahajanga
- Dans quel CFP avez-vous étudié ?
CFP Fille Marie Auxilliatrice _Mahajanga
- diplômé en quelle année ?
juillet 2021
- Quelle direction technique ?
Pâtisserie et cuisine
- Quel âge a l'ex-étudiant maintenant ?
28 ans
- L'ancien élève travaille-t-il actuellement ? A temps plein - à temps partiel ? Quel emploi (le cas échéant)
Elle travaille en temps plein, 6/7 jours, de 8h au 19 heures.

Pour des raisons de confidentialité, nous ne demanderons pas le nom de l'élève.

- Quelle différence le CFP/BDE a-t-il fait dans la vie de l'ancien élève ? Quels sont les principaux changements que l'ancien élève peut constater dans sa vie sociale à la suite du programme ?

Le CFP/BDE s'engage à guider et accompagner ses étudiants pour les démarches à suivre pendant la recherche d'un stage et un emploi une fois que leur formation soit achevée

- En termes de comportement ? d'attitudes ?

Elle a pu mettre sa compétence professionnelle en valeur pendant qu'elle cherchait du travail. Elle est devenue confiante parce qu'elle a suffisamment acquis beaucoup de pratique pendant la formation dans le centre.

- Pour ce qui est de trouver/maintenir un emploi ? Autres ?

En raison de sa compétence, elle pense qu'il est facile de trouver un emploi. De même, elle peut avoir l'opportunité de choisir les meilleurs contrats de travail.

Pour chacun des changements identifiés (max. 3) :		
Changement 1		
À quoi ressemble chacun de ces changements ? Que fait exactement l'ex-étudiant qu'il ne faisait pas avant (selon le modèle COM - changements dans les capacités, la motivation et les opportunités) ? C : Elle a intégré facilement dans le domaine de travail car elle a reçu suffisamment de compétences et un diplôme pour établir son professionnalisme. O : Elle a eu l'opportunité d'exercer son emploi grâce à la formation et la compétence qu'elle a obtenu dans le centre. Sa formation répond aux normes requises sur le marché du travail. M : Motivée à s'intégrer dans le monde de l'emploi. Elle a confiance à sa compétence professionnelle qui lui semble suffisante pour entrer dans la concurrence. C : Elle est devenue confiante après avoir eu son diplôme O : Elle a eu l'opportunité d'acquérir la formation professionnelle dans le centre et qui répondent aux tendances du marché de travail actuel. M : Elle est motivée à franchir la barrière pour intégrer dans le monde de l'emploi. Elle n'a pas peur de la concurrence professionnelle. Elle pense qu'elle en a assez de pratique pendant sa formation.		
Comment la formation technique a-t-elle influencé ce changement ? De quelle manière ? Les étudiants sortants du centre sont très sollicités dans le milieu social et professionnel. Les jeunes techniciens peuvent facilement s'intégrer dans l'emploi une fois qu'ils ont terminés leur formation.		
De la formation aux compétences non techniques ? De quelle manière ?		
Un conseil psychosocial ? Comment exactement ? A l'aide d'un conseil et de l'orientation psychosocial, elle est convaincue d'atteindre sans adversité son objectif professionnel.		
Orientation/stage ... ? Comment exactement ? La formation obtenue est suffisante pour obtenir du stage pendant et après la formation. Le BDE collabore avec des restaurants et grands hôtels pour intégrer les jeunes étudiants.		
Ces changements auraient-ils également pu se produire sans la participation au programme CFP/BDE ?		
Sur quoi ce changement a-t-il débouché ? Dans sa propre vie ? Dans l'environnement immédiat (famille) ? Dans l'environnement social (famille, amis) ? Dans l'environnement plus large (communauté) ? D'autres personnes ? Elle a intégré aussitôt dans le monde de l'emploi après sa formation. Elle est devenue autonome et améliore au fil du temps sa compétence. Elle a eu l'opportunité de gérer son temps afin qu'elle puisse exercer une autre activité en parallèle de ce qu'elle exerce déjà. Actuellement, elle touche 250 000 Ariary son salaire mensuel à l'hôtel ZAHARA à Mahajanga		
Quels sont les facteurs (internes, externes) et les acteurs qui, selon l'élève, ont contribué positivement/négativement à son intégration dans la société actuelle ? - Expliquez comment chacun de ces facteurs a influencé positivement/négativement les changements de l'ancien élève et quelles en ont été les conséquences. - Veuillez indiquer quand il s'agit d'un facteur de rivalité - Donnez une valeur de 1 à 4 selon l'importance de l'influence du facteur sur le changement (1= aucune influence ; 2= peu d'influence ; 3= influence dans une certaine mesure ; 4= influence dans une grande mesure).		
Facteur (description)	Type de facteur (primaire ou rivalité)	Valeur (poids)

parce qu'il y a des changements constants dans son emploi et que sa compétence professionnelle s'améliorent. L'augmentation de son salaire est envisageable.

Appréciation des CFP/BDE

Evaluation du CFP sur une échelle de 1 à 5 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ?

4 = très bon

Le CFP a dispensé des cours de formation professionnelle pour que les jeunes sortants deviennent autonome financièrement et matériellement.

Les étudiants peuvent exercer immédiatement dans le monde de l'emploi.

Evaluation du BDE sur une échelle de 1 à 5 (1= pas bon, 2= pas bon du tout, 3= bon dans une certaine mesure, 4= très bon) et pourquoi ce score ?

Le BDE assiste et coordonne tous les programmes qui doivent être réalisés pour créer de l'emploi pour les jeunes formés au centre.



Evaluación final programa VIA Don Bosco
2017-2021

Cooperación Internacional:
Integración socio-profesional y
empoderamiento en Bolivia

Informe final

MARZO 31, 2022

José Antonio PERES ARENAS

Índice de contenidos

AGRADECIMIENTOS.....	2
ABREVIATURAS.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
1 Introducción.....	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Objetivos y resultados esperados.....	14
1.3 Principales preguntas de evaluación.....	15
1.4 Metodología y proceso de evaluación.....	15
1.5 Limitaciones de la evaluación.....	15
2 Principales resultados y análisis por pregunta de evaluación.....	16
2.1 Relevancia.....	16
2.2 Eficacia.....	22
2.3 Eficiencia.....	44
2.4 Sostenibilidad.....	46
3 Conclusiones por criterio de evaluación.....	48
3.1 Conclusiones – Pertinencia.....	48
3.2 Conclusiones - Eficacia.....	48
3.3 Conclusiones – Eficiencia.....	49
3.4.Conclusiones - Sostenibilidad.....	50
4 Lecciones aprendidas.....	50
5 Recomendaciones.....	52
ANEXOS.....	54
ANEXO 1: Marco de evaluación - evaluación final del programa VIA Don Bosco 2017-2021.....	55
ANEXO 2: Itinerario.....	64
ANEXO 3: Lista de personas consultadas.....	66
ANEXO 4: Documentos consultados.....	68
ANEXO 5: Informes de los grupos de discusión.....	70
Anexo 6: Casos de impacto desarrollados.....	87

AGRADECIMIENTOS

Al equipo de OFPROBOL por su cooperación y acompañamiento en todo el proceso, al igual que a las/os directores de los CFP, docentes, estudiantes y representantes de las empresas por su tiempo, disponibilidad e información facilitada para el desarrollo del presente trabajo.

ABREVIATURAS

IGA	Actividades generadoras de ingresos
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CEA	Centro de Educación de Adultos
CFP	Centro de formación profesional
CPE	Constitución Política del Estado
COM	Comportamiento Oportunidades Motivación
CG	Chequeo de la gestión
DGD	Dirección General de Cooperación de Desarrollo (belga)
OPD	Oficina de Planificación y Desarrollo
ECM	Educación para la Ciudadanía Mundial/Global
EPDB	Escuelas Populares Don Bosco
TVET/EFTP	Educación y formación técnica y profesional
FMA	Hijas de María Auxiliadora
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OFPROBOL	Oficina de Proyectos para Bolivia
OIL	Oficina de Integración Laboral
MEC	Marco Estratégico Común
MyPE	Micro y Pequeña Empresa
PRG	Programa VIA Don Bosco 2017-2021 (sujeto a esta evaluación final)
PROGRAMA	Programa VIA Don Bosco 2017-2021 (sujeto a esta evaluación final)
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SDB	Salesianos de Don Bosco
SP	Socio-profesional
S&E	Seguimiento y evaluación
TdC/ToC	Teoría del cambio/ Theory of Change

VIA DB

VIA Don Bosco

RESUMEN EJECUTIVO

La presente evaluación final del PRG VIA DB 2017-2021 en Bolivia se realizó entre los meses de octubre 2021 a enero de 2022. El **trabajo de campo** se realizó entre el 19 – 27 de noviembre con la entrevista al equipo nacional (OPD), a la coordinación/OIL, docentes/facilitadores, estudiantes/alumnos, representantes de empresas en cinco de los siete CFP: María Auxiliadora (El Alto); Miguel Magone y Mamá Margarita (Santa Cruz de la Sierra); Kami y Colcapirhua (Cochabamba). El proceso tuvo **flexibilidad para ajustarse al contexto político-social nacional y al de la pandemia**. Se postergó un par de semanas la realización del trabajo de campo por huelgas y bloqueos. La mayor limitación fue el corto período de tiempo para la realización de la evaluación con relación a la complejidad del PGR.

El PGR fue gestionado por Oficina de Proyectos para Bolivia (OFPROBOL) que mantiene relaciones de cooperación con VIA DB desde 2006. **El PGR se propuso** *“ofrecer formaciones técnicas y profesionales de alta calidad y la orientación de los jóvenes al mundo del trabajo.”* De esa manera, *“contribuir a la integración socio-profesional, una vida digna y un futuro sostenible para las niñas y los niños vulnerables.”* El **logro del objetivo se planteó** a través *“de cooperaciones cualitativas con nueve organizaciones socias: una oficina de planificación y desarrollo coordinadora (OPD) ... [también denominada OFPROBOL], siete centros de formación profesional (CFP) [localizados en los departamentos de La Paz, Cochabamba, Chuquisaca y Santa Cruz], y una oficina líder de intermediación laboral (OIL) que orienta a los jóvenes en su búsqueda de trabajo o iniciativa empresarial.”*

En los CFP se tiene la **participación de estudiantes** que van desde los 15 años hasta personas adultas de más de 50 años; sin embargo, **la población objetivo del PGR** se focaliza en la población joven que va desde los 15 a los 29 años, en particular en la juventud vulnerable (condiciones socioeconómicas difíciles, madres solteras, familias desintegradas de zonas periurbanas, rurales y en situación de pobreza), denominados grupo meta, que se les permita una oportunidad para “empoderarse”, salir de su situación de pobreza y tengan la posibilidad de integrarse profesional y socialmente en la sociedad. Los beneficiarios directos: 16.750 jóvenes (7.085 varones -42%- y 9.665 mujeres -58%). El presupuesto o gastos operacionales para el país se definió en 3.092.894,63 euros.

El proyecto se realizó en un **contexto país** en el que destacaron dos hechos que, de una u otra manera, afectaron su normal desarrollo. Primero, los conflictos políticos y sociales de octubre y noviembre de 2019 y los escenarios electorales y de tensión y polarización política. Segundo, la pandemia del COVID – 19 que se inició en marzo de 2020, y que -en su primera ola- se estableció una cuarentena rígida, con todas las implicancias en la caída de los indicadores económicos y sociales. En esta gestión 2020, en el mes de julio se hace la clausura del año escolar. La pandemia continúa a la fecha, con la previsibilidad de ingresar a una cuarta ola de contagios.

El **objetivo principal de la evaluación** fue el de comprender mejor el concepto de formación e integración socio-profesional, así como los mecanismos para apoyar con éxito a las/los jóvenes. La principal responsabilidad de la evaluación se centró en cumplir con el mandato de la Dirección General de Cooperación al Desarrollo (DGD) de Bélgica y valorar el cumplimiento de los objetivos y la consecución de los resultados previstos del PGR VIA DB 2017 – 2021. Las dos preguntas claves fueron: ¿En qué medida los jóvenes que participan en el PRG VIA DB han sido capacitados/empoderados a través de la formación integral (y el desarrollo de habilidades)? y ¿En qué medida la capacitación de los jóvenes conduce a la integración social y profesional?

Los **criterios de evaluación** fueron los establecidos por el CAD de la OECD (pertinencia, eficacia, eficiente, efectos/impactos y sostenibilidad), con una orientación hacia la mejora y aprendizaje. Se consideró los temas transversales: género, medio ambiente y digitalización. La metodología tuvo un carácter participativo y de involucramiento en el proceso de los principales actores involucrados en el

PRG VIA DB. Se utilizó la metodología SenseMaker y diferentes herramientas (revisión documental, guías de entrevistas semiestructuradas, en profundidad, grupos focales y encuesta en línea). Entre las principales conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones, destacan:

CONCLUSIONES

a. Pertinencia

El PGR ha demostrado pertinencia y relevancia, al atender y recoger las necesidades de jóvenes (mujeres y varones), especialmente de los que viven en condiciones de vulnerabilidad que es en los que se focaliza. El modelo educativo de los CFP se centra en la formación integral por competencias: combina la teoría con la práctica, las habilidades duras y las habilidades blandas. Promueve el conocimiento, las oportunidades y la motivación. Impulsa espacios de reflexión para identificar brechas y mejoras y la posibilidad de capacitación continua y actualizada en los diferentes niveles. El apoyo y seguimiento de las OIL en empleabilidad y emprendedurismo es un valor agregado y una innovación con potencial de replicabilidad y escalabilidad. El intercambio de experiencias y la construcción de alianzas y redes genera aprendizajes y complementariedad en las acciones del PGR.

Expresa coherencia y alineamiento con las necesidades de jóvenes, con las políticas y lineamientos del sector. Se trata de una oferta educativa técnica de calidad referida al mercado laboral. Tiene coherencia y alineamiento con la visión de VIA DB y con el modelo pedagógico y carisma salesiano. Muestra complementariedad en la triada: Estado –Obra Salesiana – Sociedad. La cooperación y financiamiento de VIA DB es fundamental para la inversión, generación de capacidades y fortalecimiento de los CFP, así como al desarrollo de una amplia articulación y participación en redes locales, regionales, nacionales e internacionales. Los temas transversales: género – medio ambiente y digitalización son parte de la propuesta, pero requieren mayor profundización.

b. Eficacia

A pesar del contexto de crisis social, política, económica, ambiental y sanitaria (COVID-19), el PGR ha logrado gran parte de las metas e indicadores, en el marco de la TdC. Ha contribuido a que jóvenes mujeres y hombres vulnerables se integren profesional y socialmente en la sociedad. Se ha empoderado a jóvenes e impulsa la generación de empleo a través de apoyar el emprendedurismo y empleabilidad. El PGR cuenta a través de la OPD y OIL con recursos humanos profesionales de calidad y compromiso y con un ambiente de trabajo colaborador y de equipo.

Se han fortalecido las capacidades de directores/as, docentes y personal de los CFP y de las OIL por medio de la capacitación continua. Ha creado un entorno de aprendizaje y trabajo adecuados (infraestructura, equipamiento y materiales de calidad), con mallas curriculares adaptadas, con programas de formación relevantes y con habilidades blandas y competencias para la vida y la inserción social y laboral de jóvenes. Se mejoraron las capacidades de gestión de los CFP: docentes y equipos técnicos que se han apropiado en buena medida del enfoque/concepto, de las herramientas e instrumentos metodológicos y estrategias.

Un importante avance es la motivación a estudiantes y docentes de una ciudadanía activa y la incorporación de los temas transversales (género, medio ambiente y digitalización). Aunque, requieren una mayor profundización y visibilización en todos los niveles, así como considerar o complementar con las dimensiones generacional/intergeneracional, interculturalidad y cambio climático y sus efectos. La digitalización e impulso a las plataformas virtuales tiene que profundizarse, pero a la vez tomar en cuenta las condiciones de conectividad y acceso a la tecnología de los grupos meta.

Es destacable el enfoque hacia la empleabilidad y el emprendedurismo con una orientación al trabajo digno; sin embargo, las condiciones del país presentan barreras estructurales que se deben considerar especialmente el alto grado de informalidad de la economía y los bajos niveles de protección social (por ejemplo, procesos graduales de formalización de los emprendimientos).

La experiencia y resultados del PGR tiene potencial para ser propuesta y replicada a nivel de las políticas públicas en los diferentes niveles del Estado y con un enfoque multisectorial. El impulso y apoyo a las OIL es un valor añadido que contribuye a la constitución de un tejido de relaciones con empresas y emprendimientos que tiene que fortalecerse. Es necesario una estrategia de continuidad para acompañar a los jóvenes en su inserción social y laboral. Un aspecto destacado y que marca la diferencia respecto a otros CEA y que aporta al empoderamiento e inserción de los jóvenes en la sociedad es la promoción de valores y el carisma salesiano. Es necesario fortalecer las capacidades de gestión, educación financiera y acceso a capital para el impulso del emprendedurismo.

c. Eficiencia

Las relaciones, coordinación y complementariedad entre los diferentes niveles de la cooperación y actores involucrados han funcionado de manera eficiente: la comunicación, asesoría, acompañamiento y flujo de recursos. El flujo de información se considera oportuno y con pertinencia.

El desempeño y trabajo de la OPD y OIL nacional es considerado satisfactorio y eficiente por parte de los diferentes CFP.

Se han podido viabilizar procesos de desarrollo de capacidades aprovechando las circunstancias de la pandemia y la virtualidad y digitalización. Con ello se han optimizado tiempos, recursos y procesos.

La ejecución presupuestaria ha sido óptima, lográndose buen porcentaje de las metas e indicadores establecidos. Se estima un costo bastante razonable por alumno -durante el período de duración del proyecto- de 254,56 euros por estudiante. No se registra y visibiliza el apalancamiento de otros recursos.

Se han aprovechado las capacidades institucionales existentes a través de alianzas y redes que se han construido y fortalecido con el proyecto. Esto favorece la complementariedad, el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas.

Todos los actores expresaron su alta satisfacción por los resultados de calidad alcanzados: desarrollo de las capacidades (docentes, administrativos, estudiantes), infraestructura, equipamiento, materiales e insumos para la creación de las condiciones adecuadas para su funcionamiento. Un desafío que se tiene es la sistematización de las experiencias en los CFP para contribuir a la memoria institucional y sobre todo para la gestión del conocimiento e incidencia en las políticas públicas.

Existe conciencia sobre las importantes inversiones realizadas, su costo y calidad, especialmente de la infraestructura, así como sobre la preocupación por su operación y mantenimiento a futuro.

El desarrollo de las capacidades de gestión en los diferentes niveles y actores articulados en el PGR es otro logro explicitado (sistema de monitoreo establecido y compatibilizado con los diferentes proyectos de VIA Don Bosco; diferentes herramientas de seguimiento/monitoreo y evaluación). Se cuenta con sistemas de monitoreo y evaluación que permiten dar cuenta de los avances y logro de las metas e indicadores propuestos; sin embargo, ameritan su simplificación y optimización (priorizar indicadores con enfoque a resultados/efectos; evitar duplicación y sobrecarga de información - narramoni/resumoni, chequeo de salud, autoevaluación...).

d. Sostenibilidad

El diseño del proyecto considera la dimensión y criterio de sostenibilidad, aunque adolece de la definición en la ejecución del proyecto de una estrategia de sostenibilidad de los resultados, considerando las particularidades y diferencias de los diversos contextos en los que se desenvuelven los CFP. Cada uno tendría que contar con su propia estrategia de sostenibilidad (institucional, social, económico-financiera, técnica, ambiental) y definir su propia estrategia de salida a la finalización del PGR (diversificación de fuentes de financiamiento, incremento de recursos propios, continuidad y sostenibilidad de las capacidades y cualificaciones alcanzadas...)

La sostenibilidad de la propuesta tendría que centrarse en una efectiva estrategia de incidencia en las políticas públicas sectoriales. También se tiene el reto de comprometer más al sector privado por el importante aporte del PGR al fortalecimiento del capital humano y construcción social. Se requiere una estrategia de mayor involucramiento del sector privado, especialmente empresarial.

La visibilización del PGR y sus resultados es limitada. Se requiere encarar una estrategia de comunicación efectiva y bien focalizada a quiénes se quiere llegar e impactar para incidir en la opinión pública, en las políticas públicas y en los actores productivos y de servicios.

Lecciones aprendidas

- Un enfoque integral de formación técnica para jóvenes que combina teoría y práctica, habilidades duras y habilidades blandas, la promoción de valores y ética del trabajo, con una capacitación continua de docentes, administrativos y técnicos, la activa participación/protagonismo de estudiantes y el acompañamiento a la inserción laboral de estos a través del emprendedurismo y empleabilidad cuenta con potencial para la incidencia en las políticas públicas y su replicabilidad.
- La baja visibilidad de la experiencia y los resultados alcanzados con el PGR en los CFP limita su potencial de incidencia en la opinión pública, políticas públicas y en el sector privado y empresarial; aspecto que debe revertirse a través de una estrategia de comunicación transmedia para difundir los resultados y factores de éxito del modelo de formación técnica propuesto.
- Factores clave para el éxito de la propuesta, que constituyen un valor agregado y que marcan la diferencia con otros Centros de Educación Alternativa (CEA) son el desarrollo de habilidades blandas ligadas a la promoción de valores en el marco del carisma salesiano y el apoyo y acompañamiento de los/las jóvenes en su inserción social y laboral a través de una oficina de intermediación laboral (OIL) que se relaciona de manera personalizada con los estudiantes y egresados y teje un conjunto de relaciones y alianzas con empresas e instituciones para el desarrollo de pasantías de los estudiantes y para la generación de empleo (emprendedurismo y empleabilidad).
- Entre otros factores de éxito de la propuesta y logros/resultados del PGR se tiene:
 - ✓ Necesidad de actualización permanente de las competencias y mallas curriculares de los CFP a la dinámica de los cambios y demandas del mercado laboral (empleabilidad y emprendedurismo).
 - ✓ Generar espacios de reflexión entre los diferentes actores involucrados para identificar brechas y mejoras.
 - ✓ El apoyo y fortalecimiento de las capacidades de gestión de los CFP y la estrategia de capacitación continua y actualizada en los diferentes niveles de acuerdo con las necesidades del mercado y vocaciones productivas de los contextos locales.

Recomendaciones

1. OFPROBOL/OPD en coordinación con VIA DB de Bélgica tienen el desafío a corto plazo de sistematizar la experiencia y con los resultados logrados proponer -en el marco de las particularidades y contextos específicos de los CFP- modelos/escenarios de acción para la propuesta de empoderamiento e integración socio laboral de los/as estudiantes. Esta sistematización debe estar concebida en el marco de recuperar la memoria institucional y, sobre todo, impulsar la gestión del conocimiento.
2. A corto plazo y en el marco del posible nuevo PGR, se sugiere que OFPROBOL diseñe para su implementación cuatro estrategias específicas y complementarias:
 - i) Una estrategia de comunicación e información transmedia que precise los mensajes/contenidos, medios, audiencias prioritarias, entre otros, a fin de visibilizar la propuesta de educación alternativa/formación profesional y ponerla en el radar para promover, entre otros, la reflexión sobre la prioridad de la educación técnica en el país y la atención a los grupos más vulnerables de la sociedad.
 - ii) Estrategias locales y nacional de empleabilidad y emprendedurismo con un mapeo de actores clave (MAC) que permitan la constitución de alianzas estratégicas, propuestas de responsabilidad social empresarial (RSE) sostenibles y relaciones para servicios financieros y no financieros a los emprendimientos y a las propias empresas que apoyen la generación de empleo de jóvenes formados en los CFP con un enfoque integral y de valores; es decir, cualificación del capital humano en el país, a través de un tejido social y capital social establecido y promovido por VIA DB y OFPROBOL.
 - iii) Estrategia (a mediano y largo plazo) de incidencia en las políticas públicas a diferentes niveles de descentralización del Estado (municipal, departamental, nacional) y de carácter multisectorial con el propósito de la ampliación y escalabilidad de la propuesta.
 - iv) Estrategia (a mediano y largo plazo) de sostenibilidad institucional, técnica, social, económico financiera y ambiental que contemple (en función de las mencionadas otras estrategias) la continuidad y consolidación del modelo y de la propuesta de formación profesional de jóvenes. Deberá incluir desde política de alianzas, capacidades técnicas, participación y movilización social, diversificación de fuentes de financiamiento/fund raising, etc.
3. Profundizar en el mediano y largo plazo el intercambio de experiencias con centros de formación profesional de la región – a través de la Red de CFP de Bolivia y de las Inspectorías-, tanto salesianos como otros, a fin de recuperar las lecciones aprendidas y fortalecer las capacidades y la propuesta del PGR, en el marco de aprovechar la amplia participación y articulación de OFPROBOL en redes locales, regionales, nacionales e internacionales, como se menciona en la conclusión iii).
4. Profundizar el análisis de riesgos y las medidas de prevención especialmente respecto a la dependencia financiera e institucional de los CFP con el PGR y la necesidad de garantizar la continuidad de los niveles y estándares de calidad alcanzados; especialmente en aspectos que hacen al personal docente competente y preparado que se cuenta y a la operación, mantenimiento y reposición de los activos (p.e. ¿cómo cubrir los costos de funcionamiento e inversión?, ¿cómo diversificar las fuentes de financiamiento?); la rotación del personal, docentes y directores/as de los CFP y de los/as responsables de las OIL locales. Un seguimiento de OFPROBOL/OPD/OIL a la experiencia del CFP Mama Margarita (Santa Cruz de la Sierra) que finalizó el apoyo de VIA DB en 2021 y que su director y docentes se organizaron para dar continuidad a la propuesta del PGR, permitiría contar con insumos y aprendizajes a tomar en cuenta para la sostenibilidad del “modelo”.

1 Introducción

1.1 Antecedentes

La presente evaluación final del Programa VIA Don Bosco (PRG VIA DB) 2017-2021 en Bolivia que se desarrolló de manera paralela en 10 países, se realizó entre los meses de octubre a diciembre de 2021. Se basó en la Guía Metodológica propuesta¹ (Anexo 1: Marco de la Evaluación) y en un cronograma de actividades que se cumplió de acuerdo con lo establecido (Anexo 2: itinerario de evaluación).

La cooperación de VIA Don Bosco (VIA DB) con la Oficina de Proyectos para Bolivia (OFPROBOL)², data con pequeños proyectos desde 2002 y con programas desde 2006 (2006-2010; 2011-2013; 2014-2016 y, el actual, 2017 – 2021).

Se visitó a cinco de los siete Centros de Formación Profesional (CFP) conocidos en el ámbito normativo nacional como Centros de Educación Alternativa (CEA) y en los que se entrevistó a través de diversos instrumentos (entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación en terreno...) a los diferentes participantes y actores involucrados (Anexo 3: lista de personas consultadas). De manera paralela, la evaluación revisó la documentación proporcionada (Anexo 4: documentos consultados).

En cada CFP se realizaron grupos focales con estudiantes (Anexo 5: Informes de grupos focales) y se entrevistó a estudiantes egresados como casos de impacto (Anexo 6). Finalmente, se utilizó la información proporcionada por los resultados de la encuesta virtual realizada (Anexo 7).

El Programa 7: Bolivia de VIA DB se propuso “ofrecer formaciones técnicas y profesionales de alta calidad y la orientación de los jóvenes al mundo del trabajo.” De esa manera, “contribuir a la integración socio-profesional, una vida digna y un futuro sostenible para las niñas y los niños vulnerables.” El logro del objetivo se planteó a través “de cooperaciones cualitativas con nueve organizaciones socias: una oficina de planificación y desarrollo coordinadora (OPD) ... [también denominada OFPROBOL], siete centros de formación profesional [localizados en los departamentos de



¹ Humana. Guía Metodológica – evaluación nivel país. Evaluación final Programa VIA Don Bosco 2017-2021. Lot 1: Cooperación internacional: Integración socio-profesional y empoderamiento. 28 de octubre, 2021.

² La Oficina de Proyectos para Bolivia (OFPROBOL) Salesianos Bolivia, tiene el rol de coordinar, asesorar y evaluar los procesos de planificación y gestión de proyectos de desarrollo de los Salesianos en Bolivia. Identifica las necesidades de desarrollo del área de influencias de las obras salesianas; formula propuestas de proyectos para satisfacer las necesidades identificadas; gestiona recursos económicos fuera del país para la implementación de proyectos, con el soporte de la red de ONG's salesianas (Don Bosco Network); capacita a los socios locales en la gestión de proyectos; da seguimiento y evalúa los proyectos; apoyar la Planificación Estratégica Inspectorial en coordinación con la Pastoral Juvenil y otros organismos de la Inspectoría.

<http://sdb.bo/sdb/obras-inspectoriales/ofprobol/cochabamba-0#>

La Paz, Cochabamba, Chuquisaca y Santa Cruz], y una oficina líder de intermediación laboral (OIL) que orienta a los jóvenes en su búsqueda de trabajo o iniciativa empresarial.”³

Los criterios que definen el Grupo Meta, según Ofprobol

Nivel Social; bajo nivel de goce de bienes primarios o limitaciones para el acceso (a vivienda, vestimenta, a los servicios básicos: agua, luz, alcantarillado), sexo: varón y mujer, edad: entre 15 a 29 años. Mujeres madres adolescentes o jóvenes.

Nivel Psicosocial; población de entidades de acogimiento que han estado en situación de riesgo social (con vivencias de maltrato, de violencia, abandono, orfandad, situación de desintegración familiar, desprotección paterna o materna) y en proceso de reconstrucción su estabilidad emocional y proyecto de vida.

Nivel Económico; bajo nivel de capacidad adquisitiva (personal, familiar), dependencia económica o responsabilidad económica de hijo/s a su cargo que impide ahorro.

Nivel de Formación; nivel de educación truncada o no completa a nivel primario o secundario.

Nivel de Trabajo; poca o nula experiencia laboral y si trabaja es no teniendo las condiciones dignas de empleo (sin seguro de salud, salario por debajo del salario mínimo nacional, de muchas horas de trabajo, sin aportes patronales a AFPs, sin contratos escritos).

Fuente: CEA Mamá Margarita. Políticas de Grupo Meta – Acceso y Retención

Como **objetivo específico** el programa se planteó: “Jóvenes mujeres y hombres vulnerables (15-29 años) en Bolivia (departamentos La Paz, Cochabamba, Chuquisaca y Santa Cruz) se integran profesional y socialmente en la sociedad, gracias a servicios cualitativos de desarrollo de competencias brindados por nuestras organizaciones socias (centros de formación profesional, oficinas de intermediación laboral y oficina de planificación y desarrollo).”

En los CFP se tiene la participación de estudiantes que van desde los 15 años hasta personas adultas de más de 50 años; sin embargo, la población objetivo del Programa VIA DB se

focaliza en la población joven que va desde los 15 a los 29 años, en particular en los jóvenes en situación de vulnerabilidad (condiciones socioeconómicas difíciles, madres solteras, familias desintegradas de zonas periurbanas, rurales y pobres). En los CFP se tiene una política de una atención preferencial a jóvenes aún más vulnerables y que requieren un apoyo adicional (becas, pasajes, alimentación, etc.). El programa apoya al conjunto de jóvenes de los CFP y aún más a aquellos que son denominados en el léxico institucional como grupo meta, para brindarles una oportunidad para “empoderarse”, salir de su situación de pobreza y que tengan la posibilidad de integrarse profesional y socialmente en la sociedad. Los beneficiarios directos se consideró en: 16.750 jóvenes (7.085 varones (42%) y 9.665 mujeres (58%). El presupuesto o gastos operacionales para el país se definió en 3.092.894,63 euros.

El detalle de los socios, programas, ejecución presupuestaria y estudiantes, según la OPD, en el período 2017 – 2021 por actores directos involucrados es como se presenta en el siguiente cuadro.

Socios, roles, ejecución presupuestaria y número de estudiantes 2017 – 2021

Nombre	Breve descripción de roles	Presupuesto (en €)		Estudiantes 2017 - 2021	
		previsto	Ejecutado	Varones	Mujeres
Oficina de Proyectos para Bolivia – OFPROBOL. Oficina de Planificación y Desarrollo (OPD). Cochabamba.	Socio operativo directo de VIA DB, es el nexo entre ésta y los CFPs y OILs. Su rol es de fortalecer las capacidades de los actores y socios involucrados y apoyar a los CFPs y OILs. Motiva a trabajar en red y a compartir las buenas prácticas para mejorar la EFTP y permita la integración socio profesional de jóvenes.	457.800,09	457.800,09		
Centro de Educación Alternativa Mama	Responsable de la formación profesional de calidad y el desarrollo de capacidades. Fundado en 2002. Formación en estética integral, gastronomía, ropa de confección, mercadotecnia, carpintería	375.422,56	375.422,56	412	628

³ VIA Don Bosco. VIA Don Bosco. Programa 7 2017 – 2021. Bolivia.

Margarita – CEAMM. Santa Cruz de la Sierra	industrial y soluciones digitales a los niveles de Técnico Básico y Auxiliar.				
Escuela Técnica Miguel Magone Don Bosco Sur – ET Miguel Magone DB. Santa Cruz de la Sierra	Responsable de la formación profesional de calidad y el desarrollo de capacidades. Fundado en 1993. Formación en: diseño gráfico, contabilidad, secretaría, electricidad industrial, mecánica industrial y mecánica automotriz a los niveles de Técnico Básico, Técnico Auxiliar y Técnico Medio. Ubicado en la ex zona periurbana de la Cuchilla.	304.459,00	304.459,00	2251	630
Centro de Formación Técnica Kami – CFT Kami. Cochabamba.	Responsable de la formación profesional de calidad y el desarrollo de capacidades. Fundado en 1990. Formación de mecánica industrial, mecánica automotriz, electricidad, comunicación social y agroindustria al nivel de Técnico Medio. Ubicado en el centro minero y rural de Kami.	366.302,23	366.302,23	385	199
Centro de Educación Alternativa Colcapirhua – CAMA Colcapirhua. Cochabamba.	Responsable de la formación profesional de calidad y el desarrollo de capacidades. Desde 2014, abre sus puertas a jóvenes y adultos migrantes y de familias desintegradas. Formación en sistemas informáticos, diseño gráfico, electrónica industrial, ropa de confección industrial, estética integral, costura, gastronomía y pastelería a niveles de Técnico Básico, Técnico Auxiliar y Técnico Medio.	304.459,00	304.459,00	735	886
Centro de Educación Alternativa María Auxiliadora Yapacaní – CAMA Yapacaní	Responsable de la formación profesional de calidad y el desarrollo de capacidades. Fundado en 1980. Formaciones en secretariado, enfermería, peluquería y estética, costura, programas de ordenador y dactilografía a niveles Técnico Medio y Técnico Superior.	266.416,98	266.416,98	523	1599
Centro de Educación Alternativa María Auxiliadora (CAMA) El Alto – CAMA El Alto	Responsable de la formación profesional de calidad y el desarrollo de capacidades. Fundado en 1975. Formaciones en ropa de confección tradicional, inglés, gastronomía, pastelería, electrónica, contabilidad y sistemas informáticos a los niveles de Técnico Básico, Técnico Auxiliar y Técnico Medio.	323.487,69	323.487,69	547	1523
Centro de Educación Alternativa Domingo Savio Sucre – CEA Domingo Savio	Responsable de la formación profesional de calidad y el desarrollo de capacidades. Fundado en 1999. Formaciones en gastronomía, estética integral, ropa de confección (industrial), metalurgia, mecánica (automotriz) y sistemas informáticos a los niveles de Técnico Básico, Técnico Auxiliar y Técnico Medio.	342.516,37	342.516,37	241	392
Oficina de Intermediación Laboral – OIL	Responsable en cada CFP para la orientación de jóvenes hacia el mundo del trabajo. Fundada en 2014. Incide directamente al objetivo específico mediante el apoyo a jóvenes en su búsqueda de un futuro profesional (empleabilidad o emprendedurismo).	237.858,59	237.858,59	250	500

Fuente: con base a información de la OPD

De acuerdo con información proporcionada por la OPD, hubo una ejecución presupuestaria óptima, del 100%, por un total de 2.978.722 euros. El total de estudiantes atendidos en el período fue de 11.701, de los cuales el 54% mujeres y el 46% varones. Es decir, se llegó a atender al 70% de la población directa inicialmente prevista (16.750 jóvenes), debido principalmente a la pandemia que afectó los niveles de inscripción de estudiantes en los CEA/CFP, en general; el porcentaje de participación de varones y mujeres favoreció a las segundas -al igual que en el diseño del proyecto- aunque con una menor diferencia. Sin embargo, para el caso del CFP Miguel Magone, de acuerdo a los registros proporcionados por la OPD, la mayor participación fue de los varones (78%), por las propias características y demanda de las carreras brindadas (entre otras, electricidad industrial, mecánica industrial y mecánica automotriz).

El proyecto se realizó en un contexto país en el que destacaron dos hechos que, de una u otra manera, afectaron su normal desarrollo: los conflictos políticos y sociales de octubre y noviembre de 2019, los

escenarios electorales y de tensión y polarización política⁴ y la pandemia del COVID – 19 que se inició en marzo de 2020, con los primeros dos casos y que -en su primera ola- se estableció -como en muchos países- una cuarentena rígida, con todas las implicancias en la caída de los indicadores económicos y sociales⁵. La pandemia continúa a la fecha, con la previsibilidad de ingresar a una cuarta ola de contagios.

La problemática del COVID-19 ha desnudado, por un lado, la fragilidad del sistema de salud en el país, tanto en términos de políticas/estrategias, infraestructura, logística e insumos como de recursos humanos calificados y especializados y, por otro, las brechas digitales existentes y las limitaciones de conectividad que se tienen en el país. Esto afectó especialmente a la población en edad escolar de las áreas rurales y periurbanas y a todos los ciclos educativos (incluida la educación alternativa) y, particularmente, a la calidad de la educación por las limitaciones de recursos y conectividad. Sin embargo, a la vez, la virtualidad/conectividad se ha instalado en amplios sectores de la población e institucionalidad como una modalidad que reduce tiempos, acorta distancias y baja costos de transacción, entre otros beneficios que brida el acceso y gestión de la tecnología. El 31 de julio de 2020, el Ministerio de Educación tomó la decisión de clausurar de la gestión educativa 2020 para el Subsistema de Educación Regular en sus niveles Inicial, Primario y Secundario de la educación fiscal, privada y de convenio debido al COVID-19 y a la falta de condiciones para llevar a cabo la educación virtual y a distancia⁶. El Subsistema de Educación Alternativa y Especial, continuó con sus actividades programadas, especialmente a nivel virtual, pero también afectado por la pandemia. El Ministerio de Educación cuenta -entre sus viceministerios- con el Viceministerio de Educación Alternativa y Especial, donde se tiene la Dirección de Educación de Adultos. De manera, desconcentrada se tiene las Direcciones Departamentales de Educación, de las que dependen las Direcciones Distritales de Educación, en las cuales se desempeña un/a responsable/a de la educación alternativa y especial que coordina y se relaciona con los Centros de Educación Alternativa (CEA) del respectivo distrito (en el caso del proyecto, con los CFP). Los CEA brindan cursos técnicos a través de mallas curriculares⁷ aprobadas por el Ministerio para la formación y titulación de jóvenes y adultos como técnico básico (800 horas), técnico auxiliar (1.200 horas) y técnico medio (2.000 horas). También imparten cursos cortos en función de la demanda y necesidades propias emergentes del entorno de cada CEA. Existen los CEA de Convenio que son administrados por instituciones religiosas sin ánimo de lucro que se rigen por las mismas

⁴ Luego de las fallidas elecciones del 20 de octubre de 2019, se produjo las renuncias del presidente Evo Morales y del vicepresidente García Linera y asume la presidencia Jeanine Añez bajo un gobierno de transición. En enero de 2020 el Órgano Electoral Plurinacional (OEP) convocó a las Elecciones Generales 2020 para el 3 de mayo, fecha que fue postergada en reiteradas ocasiones por el OEP debido a la pandemia del COVID – 19. Inicialmente se postergaron para el 17 de mayo, posteriormente para el 6 de septiembre en acuerdo con los partidos políticos, para -finalmente- realizarse el 18 de octubre de 2020, donde le dan un amplio triunfo a Luis Arce y David Choquehuanca, candidatos del MAS (55,1%), seguidos de los de Comunidad Ciudadana (CC) -Carlos Mesa y Gustavo Pedraza- con un 28,83% de la votación. El 7 de marzo de 2021 se realizaron las elecciones subnacionales (gobiernos autónomos departamentales -GAD- y gobiernos autónomos municipales -GAM), en las que nuevamente el pueblo boliviano demostró su vocación democrática y pluralidad política con una amplia participación en los comicios.

⁵ La cuarentena rígida se estableció entre marzo y mayo, para luego pasar a la etapa de cuarentena dinámica y condicionada' vigente hasta el 31 de agosto de 2020. Posteriormente, se fueron flexibilizando estas medidas en función de la dinámica de la pandemia en cada departamento/municipio.

⁶ https://www.minedu.gob.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=4587:gobierno-anuncia-la-clausura-de-la-gestion-educativa-2020&catid=182&Itemid=854

⁷ "La malla curricular está organizada por dos tipos de módulos: Fundamentales, definidos en el currículo base y Emergentes, que responden a situaciones, contextos y problemáticas concretas construidos en los currículos regionalizados y diversificados." https://www.minedu.gob.bo/files/publicaciones/veaye/dgea/Reglamento-de-certificacion-E.-Tecnica-RM_873-2014.pdf

normas y políticas del sistema educativo público y que cuentan con ítems de docentes que son pagados por el Ministerio de Educación; como es el caso de los CFP.

La formación técnica se rige por la Ley de Educación 070 Avelino Siñani. En 2020 el Ministerio de Educación Culturas y Deportes dispuso la Resolución 4260 que definió la Complementariedad de las Modalidades de Atención en los Subsistemas de Educación Regular, Educación Alternativa y Especial y Educación Superior de Formación Profesional: i) Presencial, clases en los ambientes de los UE – CEAs, ii) A distancia, se dosifican los contenidos curriculares y se realizan los textos guía para una educación interactiva con los estudiantes y/o a través de los medios de comunicación, TV, radio; iii) Virtual; a través de una plataforma y herramienta digital se realizan clases de manera sincrónica y asincrónica, previa dosificación de contenidos y priorización de la parte práctica; iv) Semipresencial; con dosificación de contenidos y se programan clases virtuales y presenciales. El Instructivo: IT/DM No 0027/2020 Reglamentó la Complementariedad de Modalidades de Atención del Subsistema de Educación Alternativa y Especial. Los CEA gestionaron su plataforma (Google). Se ratificó en la reglamentación la educación “inclusiva y gratuita”⁸.

Un aspecto que resaltó en tiempos de pandemia ha sido la mayor valoración en los hogares y sociedad en general a las responsabilidades de las mujeres en el trabajo doméstico y economía del cuidado, lo que ha llevado -en alguna medida- a mejorar los roles y carga de responsabilidades en el hogar y a una mayor cohesión familiar. Sin embargo, también se apreció el incremento de las tasas de violencia doméstica y de feminicidios.

La crisis sanitaria se alineó con las crisis: económica (caída de la economía en más del 10%), social (desempleo, incremento de la informalidad -80% de la economía- y de los índices de pobreza), política (polarización, autoritarismo, centralismo, judicialización, cooptación y división de las organizaciones sociales, control y dependencia de los poderes del Estado) y ambiental (incendios forestales, pérdida de biodiversidad, avasallamiento de tierras y ampliación frontera agrícola y contaminación de fuentes de agua y cuencas por la minería y otras actividades extractivas).

El contexto regional y local donde se localizan los diferentes CFP del programa, con sus propias particularidades, no fue ajeno a estas condiciones de crisis política, social, económica y ambiental que caracteriza al nacional y que no fue el más auspicioso para el normal desempeño de sus actividades; aunque -a la vez- implicó oportunidades que – en gran medida- fueron aprovechadas.

En todo el período, hasta el presente, se ha tenido -en diferentes grados de intensidad- tensiones políticas y sociales que han generado inestabilidad e incertidumbre en el país, en un marco de fragilidad institucional, crisis de la justicia, judicialización de la política y pérdida de autonomía de los poderes del Estado y de las propias organizaciones sociales. Sin embargo, en varios ámbitos de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y de ONG se promueven reflexiones y acciones orientadas a recuperar el Estado de Derecho, la autonomía de las instituciones y organizaciones sociales y el fortalecimiento de la institucionalidad y la democracia, especialmente con la participación de jóvenes, mujeres y nuevos liderazgos.

1.2 Objetivos y resultados esperados

El objetivo principal de la evaluación es el de comprender mejor el concepto de formación e integración socio-profesional, así como los mecanismos puestos en marcha para apoyar con éxito a las personas jóvenes.

⁸ Rosalynn Motiño Ramírez. Informe narrativo de la Oficina de Proyectos para Bolivia – OFPROBOL, Narramoni 2020, p. 1.

La principal responsabilidad de la evaluación es cumplir con el mandato del gobierno donante, la Dirección General de Cooperación al Desarrollo (DGD) de Bélgica y valorar el cumplimiento de los objetivos y la consecución de los resultados previstos del Programa VIA Don Bosco 2017 – 2021. Cooperación Internacional: Integración socio-profesional y empoderamiento en Bolivia. Los criterios de evaluación son los establecidos por el CAD de la OECD (pertinencia, eficacia, eficiente, efectos/impactos y sostenibilidad). La orientación de la evaluación es hacia la mejora y aprendizaje, especialmente en las prácticas de VIA DB y en el seguimiento a la integración social y la ciudadanía de los jóvenes. También considera los temas transversales: género, medio ambiente y digitalización.

1.3 Principales preguntas de evaluación

Para cada uno de los criterios de evaluación se cuenta un conjunto de preguntas orientadoras de la evaluación y especialmente para su aplicación en el trabajo de relevamiento de información con los diferentes actores involucrados (ver Guía Metodológica... Anexo 1).

Las preguntas centrales de la evaluación son: ¿En qué medida los jóvenes que participan en el PRG VIA DB han sido capacitados/empoderados a través de la formación integral (y el desarrollo de habilidades)? Y ¿En qué medida la capacitación de los jóvenes conduce a la integración social y profesional?

1.4 Metodología y proceso de evaluación

La metodología tuvo un carácter participativo y de involucramiento en el proceso de los principales actores involucrados en el PRG VIA DB. Se utilizó la metodología Sensemaker y diferentes herramientas como la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y en profundidad, grupos focales y la encuesta en línea. Los instrumentos, especialmente las entrevistas se estructuraron en función a los diferentes actores involucrados.

El trabajo de campo se realizó entre el 19 – 27 de noviembre con la entrevista al equipo nacional (ODN), a la coordinación/OIL, docentes/facilitadores, estudiantes/alumnos, representantes de empresas en siete de los nueve CFP: María Auxiliadora (El Alto); Miguel Magone y Mamá Margarita (Santa Cruz de la Sierra); Kami y Colcapirhua (Cochabamba).

1.5 Limitaciones de la evaluación

El proceso de evaluación tuvo la flexibilidad para ajustarse al contexto político-social nacional y al de la pandemia. Se postergó un par de semana la realización del trabajo de campo debido a huelgas y bloqueos especialmente en las ciudades de Santa Cruz y Cochabamba. La mayor limitación fue el corto período de tiempo para la realización de la evaluación con relación a la complejidad del PGR. x

Nº de CFP	Carreras / áreas referenciales de formación profesional de los CFP
5	Sistemas informáticos, soluciones digitales y programas de ordenador
5	Costura y ropa de confección (industrial y tradicional)
4	Estética integral
4	Gastronomía y pastelería
4	Electrónica / electricidad / electricidad industrial
3	Mecánica automotriz
2	Mecánica industrial
2	Contabilidad
2	Diseño gráfico
2	Secretaría
1	Carpintería industrial
1	Mercadotecnia
1	Comunicación social
1	Agroindustria
1	Enfermería
1	Dactilografía
1	Metalurgia
1	Inglés

Fuente: Elaboración propia con datos de Vía Don Bosco

2 Principales resultados y análisis por pregunta de evaluación

2.1 Relevancia

2.1.1. Prioridades de los/las jóvenes

Los CFP seleccionados por el PGR son un referente del sector de la educación alternativa en el país y son parte de obras salesianas: Salesianos Don Bosco (SDB) como las Hijas de María Auxiliadora (FMA). Se trata – como se conoce en la normativa nacional- de Centros de Educación Alternativa (CEA), Institutos Técnicos y Bachillerato Técnico de convenio con el Ministerio de Educación por ser administrados por la Iglesia con personal docente y administrativo financiado en parte por el Estado a través del Tesoro General de la Nación (TGN). Se trata, en su mayoría, de Centros con una experiencia acumulada que data de los años 80 – 90 del siglo pasado. El PGR VIA DB, aprovecha estas capacidades para fortalecerlas y brindar mejores servicios para el grupo meta.

En las entrevistas y grupos focales se destacó que la oferta de la estructura curricular de los CFP responde a las necesidades y expectativas de los jóvenes en su formación en los niveles de Técnico Básico (800 horas), Técnico Auxiliar (1200 horas) y Técnico Medio (2000 horas). Existe una oferta diversificada de oportunidades para la formación profesional que responde a las particularidades del entorno y de las competencias de cada CFP. Las áreas de formación, en orden de mayor recurrencia, son las expresadas en el Cuadro (abajo). Además de desarrollarse cursos cortos relevantes -con el apoyo de las Oficinas de Intermediación Laboral (OIL)- como educación financiera y los temas transversales como género, masculinidades, medio ambiente; los que tienen una duración en los que varía la carga horaria⁹.

Para 2021, la información de la OPD de cada CFP es como sigue:

N	CPF	CARRERAS	Nº ESTUD.	Nº DOCENTES
1	CEA Mama Margarita - Santa Cruz/ Ciudad	Belleza Integral, Corte y Confección, Gastronomía, Repostería, Carpintería, Computación. A nivel de Técnico Medio, Auxiliar y mano de obra calificada (técnico básico).	150	10
2	IT Miguel Magone - Santa Cruz/Ciudad	Metal Mecánica, Mecánica Automotriz, Electricidad, Diseño Gráfico, contabilidad y Parvularia. A nivel de Técnico Medio, Auxiliar y mano de obra calificada	980	20
3	Centro Técnico Kami - Cochabamba	Metal Mecánica, Mecánica Automotriz, Electricidad, Agropecuaria y transformación de productos cárnicos. A nivel de Bachillerato Humanístico	60	5
4	CEA Maria Auxiliadora Colcapirhua	Belleza, costura, gastronomía, electricidad, electrónico, computación, diseño gráfico. A nivel de Técnico Medio, Auxiliar y mano de obra calificada	800	13
5	CEA Maria Auxiliadora El Alto	Belleza, costura, gastronomía, electricidad, electrónica, tejidos, pollería, contabilidad, ingles. A nivel de Técnico Medio, Auxiliar y mano de obra calificada	800	20
6	CEA Domingo Savio – Sucre	Belleza, gastronomía, costura, metal mecánica, mecánica automotriz. A nivel de Técnico Medio, Auxiliar y mano de obra calificada	180	7

⁹ El Ministerio define dos categorías de cursos cortos: Categoría A: Los que desarrollan cursos cortos con una carga horaria de veinte (20) a ochenta (80) horas reloj. Categoría B: Los que desarrollan Cursos cortos con una carga horaria de ochenta (80) a cuatrocientas (400) horas reloj. <https://www.minedu.gob.bo/files/publicaciones/veaye/dgea/REGLAMENTO-CCTP.pdf> Ministerio de Educación. Reglamento GENERAL DE FUNCIONAMIENTO DE CENTROS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA PRIVADOS. APROBADO POR RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº 0008/2016 11 DE ENERO DE 2016, p. 19.

7	Instituto Tecnológico Maria Auxiliadora Yapacani	Belleza, costura, secretariado, enfermería, computación. A nivel de Técnico Medio, Auxiliar y mano de obra calificada	200	7
TOTAL			3170	82

Estudiantes entrevistados aprecian las capacidades adquiridas y considera que les ayuda a su integración profesional y social en la sociedad, especialmente con una capacitación de calidad que reciben y la confianza y autoestima que desarrollan; aspecto que va en línea con la Teoría de Cambio (TdC) del PGR. La capacitación es entendida por los actores como un proceso teórico-práctico orientado a ampliar y fortalecer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de jóvenes para insertarse o desempeñarse mejor en el mundo laboral. El PGR promueve la inserción sociolaboral a través de jóvenes estudiantes a través de la generación del emprendedurismo o del empleo asalariado en empresas o instituciones. En ambos casos busca que se genere un trabajo digno, en el marco establecido por los criterios establecidos por el PGR. ~~protección social.~~

La pertinencia de estas áreas también se relaciona con la demanda de los estudiantes y del mercado laboral. Como se aprecia en el Cuadro N° 1, la temática del área de informática y digitalización tiene relevancia especialmente en el marco del contexto de la pandemia del COVID-19, donde la virtualidad y digitalización es parte de la dinámica laboral y de la cotidianeidad de las personas.

La costura y ropa de confección industrial y tradicional es parte de diversos intereses, especialmente de las mujeres estudiantes de los CFP: en unos casos para trabajar de manera independiente desde sus hogares, lo que les posibilita compatibilizar sus horarios de trabajo con los quehaceres del hogar y cuidado de los hijos; en otros en capacitarse para trabajar en industrias de confección en el país como también en países vecinos (Brasil y Argentina), incluida la idea de crear su propio emprendimiento en alianza con otros confeccionistas.

En Belleza Integral, donde también la participación de las mujeres es destacada, se tiene la oportunidad de instalar su propio negocio, como formar parte como operaria de una peluquería o “salón de belleza”. Es un rubro que se ha propagado en el mercado laboral luego del periodo de la cuarentena, al igual que la gastronomía que tiene alta demanda para tecnificarse por parte de los jóvenes.

En cuanto a las ramas técnicas se aprecia un alto interés de los jóvenes por especializarse más o insertarse en entidades a cargo de servicios eléctricos (caso de la Empresa de Luz y Fuerza -Elfec en Colpapihua) o electrónica (digital, analógica, circuitos integrados, microelectrónica, etc), de mecánica automotriz (que cuenta con un mercado creciente de automotores -especialmente los denominados “chutos” en las provincias) e industrial (como en el caso del CFP Kami) o desarrollar sus propios emprendimientos de servicios en las diferentes áreas de interés. (electrónica, belleza integral, gastronomía, etc).

Las otras áreas disciplinas, desde contabilidad hasta inglés, son especialidades definidas en cada CFP en función a su demanda en el contexto local.

De acuerdo con la encuesta aplicada a una muestra de 34 personas relacionadas con el PGR, un 47% considera que la mayoría de los cursos de formación técnica ofrecidos por los CFP **responden a un vacío** de personas técnicamente calificadas en el mercado laboral; otro 47% **en cierta medida**, lo que muestra una importante valoración del servicio.

En todos los casos, las mallas curriculares de las diferentes carreras se encuentran alineadas con las disposiciones de las respectivas Direcciones Distritales de Educación, dependientes de la Dirección

Departamental de Educación y a su vez del Viceministerio de Educación Alternativa del Ministerio de Educación. xx

Si bien aún se mantiene una tendencia a la preferencia de carreras según género; por ejemplo, belleza integral o costura por las mujeres o mecánica automotriz o electricidad por los varones; se pudo apreciar que los varones muestran cada vez más interés por la gastronomía o la propia belleza integral o costura y, en el caso de las mujeres, por carreras que antes se tipificaban como exclusivamente de los varones como la mecánica automotriz o la electricidad. En general, las mujeres con familia tienen una preferencia por desarrollar su propio emprendimiento a fin de disponer de su propio tiempo, espacio y horarios, para atender las necesidades de su hogar y economía del cuidado. En este marco, los CFP tienen el desafío de evidenciar estas preferencias y cambios según género y las demandas y necesidades de los respectivos mercados de trabajo (locales, regionales y nacionales).

2.1.2. Coherencia con otras intervenciones/programas/estrategias

El PGR es parte integrante del sistema salesiano y del conjunto de las obras sociales de los SDB y de las FMA. VIA DB se asocia y apoya a los CFP, a las OIL y a la OPD u OFPROBOL y, también, se articula con las organizaciones salesianas. Tiene coherencia con el enfoque y espiritualidad salesiana, entendida como el conjunto de principios, valores, modelos de vida inspirados en Don Bosco y la madre (María Domingo) Mazzarello. También el PGR está alineado al Marco Estratégico Común (MEC) de la cooperación belga en Bolivia.

También los CFP se encuentran alineados a las políticas nacionales, especialmente con las del Ministerio de Educación. De manera permanente coordinan con las respectivas Direcciones Distritales

“Toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación” Artículo 17 de la CPE.

“Toda persona tiene derecho: 1. Al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con remuneración o salario justo, equitativo y satisfactorio, que le asegure para sí y su familia una existencia digna. 2. A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias.” Artículo 46 de la CPE.

En el Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación para el Vivir Bien 2016 - 2020, el apoyo a la formación técnica tecnológica forma parte de sus pilares y estrategias de acción que vinculan los distintos subsistemas de educación.

en sus áreas referidas a la educación alternativa y se relacionan con los respectivos CEA de sus distritos. Su oferta de capacitación y malla curricular están adaptadas y armonizadas periódicamente con las determinaciones del Ministerio de Educación. También se alinea a las políticas del Ministerio de Trabajo, aunque las relaciones son menos fluidas que con el Ministerio de Educación, por las limitaciones propias de dicho ministerio (altamente centralizado en La Paz y un Programa de Apoyo al Empleo¹⁰ -PAE- con

regionales en las principales ciudades, pero con el requisito de que las empresas se encuentren registradas en la bolsa de empleo). El proyecto contribuye a la operativización de los postulados de la CPE: al derecho a la educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como promueve las oportunidades de aprendizaje, mejora la calidad de la investigación y estimula la innovación, como se propone su objetivo estratégico.

¹⁰ El PAE es un instrumento diseñado para trabajar con unidades económicas de distintos rubros a través de la bolsa de empleo, brindando al beneficiario un estipendio durante tres meses y en caso de personas con discapacidad durante seis meses, atendiendo a trabajadores, técnicos y profesionales mayores de 18 años, que se encuentran desempleados.

http://www.pae.gob.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=657&Itemid=75

Finalmente, el PGR está alineado a la Constitución Política del Estado (CPE) y a los ODS 4 (Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje), ODS 5 de igualdad de género, ODS 8 (en lo referido al trabajo decente o digno) y el transversal ODS 17 (por el tejido de alianzas).

2.1.3. Complementariedad - valor añadido de las intervenciones en relación con otros programas/organizaciones

Como valor agregado, los estudiantes y docentes destacan la calidad tanto de la educación/formación y de los equipos, materiales e infraestructura que brindan los CFP, en comparación a otros CEA. Un factor importante que resaltan es el desarrollo de habilidades blandas y lo que les permite fortalecer su autoestima, confianza y lograr empoderarse y, sobre todo los valores en los que se forman, aspecto que les sirve para desempeñarse en su cotidianidad con mayor seguridad, en el marco del respeto y la transparencia. Otro factor, recurrente de reconocimiento y que marca la diferencia -en la mayoría de los entrevistados en los CFP- es el referido al acompañamiento y orientación de la Oficina de Integración Laboral (OIL) a jóvenes en el mercado laboral con el emprendedurismo y empleabilidad.

2.1.4 Inclusión de la perspectiva de género

Es parte de la TdC en el diseño de la propuesta¹¹ como un principio: enfoque de género (hipótesis 10) en el que se explicita que se ofrecerá más oportunidades a las mujeres para que se integren socio laboralmente, especialmente en consideración de que el riesgo de deserción es más alto en las mujeres; aunque con la pandemia se ha visto también la deserción de varones debido a la necesidad de buscar trabajo y generar ingresos para el núcleo familiar. Este principio, de acuerdo a VIA DB, busca asegurar que las mujeres puedan gozar de las mismas oportunidades y de los mismos derechos que los varones y apoyar para que se rompan las barreras prevalecientes. Se trata de asegurar el acceso y retención de las mujeres en los CFP, pero también reducir los estereotipos existentes y reducir la violencia. Busca la igualdad de género a través de un enfoque de equidad, apoyando a quien más lo necesita para que todos y todas pueden gozar igual. También el programa busca apoyar a los varones en este sentido - asegurarse que pueden expresar sus emociones pero también elegir carreras consideradas "masculinas", poder mostrar masculinidades positivas, compartir tareas en la familia y economía del hogar y ser padres presentes.

En Bolivia existen avances importantes al respecto en términos de políticas y normas, incluida la CPE. En las políticas educativas y las propias curriculas del Ministerio de Educación la perspectiva y enfoque de género están presentes para posicionar a las mujeres como sujetos sociales y fortalecer su participación y liderazgo en igualdad de derechos y oportunidades que los varones. Desde 2008 se tiene el Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades Mujeres Construyendo la Nueva Bolivia, para Vivir Bien, la Ley 348 de marzo de 2013 de lucha contra toda forma de violencia contra la mujer, entre otras importantes disposiciones. Sin embargo, gran parte de esta normativa no se operativiza ni se cumple y -a pesar de las mencionadas políticas- los últimos años la violencia doméstica contra la mujer y los femenicidios¹² se han incrementado en el país. Bolivia está entre los países con más casos de violencia física contra las mujeres, especialmente de violencia sexual¹³. La sobre carga de trabajo y el peso de las tareas domésticas en las mujeres se mantiene, su inserción en el mercado laboral es

¹¹ VIA Don Bosco. VIA Don Bosco. Programa 7 2017 – 2021. Bolivia.

¹² En el año 2020, bajo el Gobierno de Janine Añez, se dispuso el Plan Nacional de Contingencia Educativa “Prevención de violencias en el entorno educativo” del cual no se cuenta con información sobre su efectiva aplicación y si tuvo continuidad bajo el actual gobierno de Luis Arce.

¹³ <https://www.infoans.org/es/secciones/noticias/item/2203-bolivia-reduccion-de-la-violencia-contra-las-mujeres-en-los-municipios-rurales>

precario y principalmente en el sector informal, con remuneraciones inferiores a la de los varones, entre otros factores que mantienen y refuerzan el patriarcado.

En las visitas y entrevistas se pudo apreciar en los diferentes CFP una participación activa y el liderazgo de las mujeres; así como la inclusión del enfoque de género tanto en la currícula y las actividades extracurriculares. Se pone énfasis en la sensibilización de la No violencia en la comunidad educativa, se promueve la formación de docentes y jóvenes en la perspectiva y equidad de género y se da un enfoque que alienta el desarrollo de carreras no tradicionales ya sea para mujeres como para varones.

Sin embargo, tanto a nivel de las políticas de la obra salesiana como a nivel de los CFP es una temática que requiere ser profundizada, más explicitada y evidenciada. La temática está presente, pero no se aprecia como una transversal efectiva que trascienda “como una temática” impulsada por la OPD y OIL y constituya un enfoque transversal incorporado y valorizado en las distintas carreras y áreas de formación. Se evidenció que en varias entrevistas se maneja como sinónimo de “sexo”, empoderamiento de la mujer o como solamente estrategia de inclusión reducido a porcentajes de participación o en el uso del lenguaje (varones – mujeres; el/las, todos/as) y no como una categoría que obedece a una construcción cultural, social, económica e histórica. En las entrevistas efectuadas, no se profundizó sobre la relevancia del enfoque ni de su operacionalización más allá de la promoción de la participación y liderazgo de la mujer, especialmente en las carreras no convencionales. En el taller de restitución, en la localidad de Copacabana, se mencionó que, en el CFP de Chuquisaca, en alianza con otra ONG, se realizaron cursos sobre masculinidades, temática que sugirieron profundizar en el trabajo con la OPN y la OIL. La inclusión de esta temática y la necesidad de articular discurso, norma y teoría- práctica se requiere fortalecer en el desarrollo curricular en todas las áreas/carreras con el enfoque transversal de género y masculinidades con contenidos, métodos y herramientas específicas.

2.1.5 Inclusión medioambiental

Es otra de las transversales que se explicita en la TdC del proyecto y que se incluye en las actividades de capacitación de los CFP, ya sea de manera puntual en actividades de formación o como parte de las materias, donde se practica -en la mayor parte de los CFP- las 4R: reducir, reutilizar, reciclar y recuperar.

Las políticas educativas también incorporan en la currícula y en las materias concernidas la temática, al igual que promueven la realización de campañas y proyectos socio educativos en los establecimientos educativos. El medio ambiente y el respeto a la biodiversidad están presentes de manera destacada en la CPE y en las políticas públicas bolivianas. Se cuenta con la Ley N°071 sobre los Derechos de la Madre Tierra, entre diversas disposiciones que buscan recuperar el concepto del “Vivir Bien”. Sin embargo, al igual que la transversal de género, se reduce -en gran medida- a una narrativa que no pasa del discurso y que -en la práctica- Bolivia se ha convertido en los últimos años en un país con altos niveles de deterioro ambiental y de su biodiversidad (contaminación, deforestación y quema de bosques, expansión de la frontera agrícola, áreas protegidas vulneradas), entre otros aspectos que caracterizan a su modelo extractivista y primario exportador.

Es destacable la inclusión de esta importante transversal en el PGR y en los CFP. Los planes y cuidado de los ambientes educativos, la promoción de acciones de forestación, la formación de las 4R tienen total pertinencia en los CFP, pero se tiene el desafío de abordar y profundizar -al igual que en el enfoque de género- su tratamiento de manera específica y transversal y en el marco de la Encíclica Laudato Si y del concepto de Cuidado de la Casa Común.

2.1.6 Inclusión de la digitalización

Antes de la pandemia del COVID-19, en algunos CFP se contaba como una carrera los Sistemas informáticos, soluciones digitales y programas de ordenador. Sin embargo, desde la pandemia la inclusión de la digitalización ha cobrado relevancia. Durante la pandemia se ha incorporado en todos los CFP las actividades virtuales de capacitación y la digitalización. Se han establecido – a raíz del contexto de la pandemia- plataformas y tecnologías educativas (Google classroom y otras), se han capacitado los docentes y estudiantes en su manejo y se utilizan como herramientas de la formación virtual y aprendizaje a distancia.

Los estudiantes y docentes valoran este aprendizaje que les permite -a pesar de las limitaciones de conectividad en el país, especialmente en las áreas rurales y de la periferia- actualizarse y contar con un aprendizaje para las nuevas condiciones de vida y comunicación en el país y plantea.

2.1.7 Meta-análisis/Puntos principales del análisis - Relevancia

Entre los puntos de relevancia que destacan del PGR, se tiene los siguientes:

- Atiende las necesidades de jóvenes del entorno de los CFP, especialmente de los que se encuentran en situación de vulnerabilidad que son en los que se focaliza la mayor atención y se los denomina “grupo meta”.
- El modelo educativo combina la teoría con la práctica, aspecto que es resaltado por los/as estudiantes.
- Es accesible y motiva la participación e involucramiento de los/as jóvenes en los quehaceres a través del desarrollo de habilidades blandas, lo que favorece una mayor apropiación de conocimientos, saberes, destrezas en la formación y, lo que más destacan: los valores y el desarrollo de la autoestima.
- Evita el paternalismo y asistencialismo, a pesar en gran medida de la gratuidad del servicio.
- Es clave el acompañamiento de la OIL a la inserción sociolaboral ya sea a través del emprendedurismo o empleabilidad.

Es un PGR que expresa coherencia y alineamiento con las necesidades de jóvenes, con las políticas y lineamientos del sector, especialmente del Viceministerios de Educación Alternativa. Es una oferta educativa técnica de calidad referida al mercado laboral que se actualiza a través de las demandas que explicitan las empresas e instituciones del entorno. Es coherente con la visión de VIA DB y está articulado/alineado con el modelo pedagógico y carisma salesiano. Muestra complementariedad en la triada: Estado –Obra Salesiana – Sociedad.

La cooperación y financiamiento de VIA DB es fundamental para la inversión, generación de capacidades y fortalecimiento de los CFP, así como al desarrollo de una amplia articulación y participación en redes locales, nacionales e internacionales.

Los temas transversales: género – medio ambiente y digitalización están presentes en el PGR, pero se tiene la necesidad de profundizar, institucionalizar y explicitar la transversalidad como políticas y estrategias de los CFP. Se sugiere complementar con las transversales: generacional/intergeneracional e interculturalidad. Es destacable el enfoque de Ciudadanía Activa que impulsa el PGR.

2.2 Eficacia

2.2.1. Resultados obtenidos

En gran medida se han logrado los resultados y metas previstos. Existe un monitoreo permanente a través de instrumentos aplicados de manera sistemática por parte de cada uno de los CFP, la OPD y la OIL (Narramoni, resumoni, finamoni, encuesta de empoderamiento, análisis de riesgos, seguimiento a las hipótesis de la TdC a nivel de VIA DB, encuesta de satisfacción de las copartes/socios directos, chequeo de salud -autoevaluación de OPD, OIL y CFP-). A pesar, por un lado, de las metas sobredimensionadas referidas al mercado laboral (empreendedorismo y empleabilidad) que además en gran medida dependen de factores externos y, por otro, de las dificultades del contexto señaladas durante la ejecución del proyecto (conflictos político-sociales 2019, la pandemia del COVID-19) y sus implicancias (cuarentena, clausura del año escolar y clases virtuales y semipresenciales), se lograron los objetivos y resultados como se aprecia a continuación.

Objetivo específico:

“Jóvenes (mujeres y hombres) vulnerables (15-29 años) en Bolivia (departamentos de La Paz, Cochabamba, Chuquisaca y Santa Cruz) se integran profesional y socialmente en la sociedad gracias a servicios cualitativos de desarrollo de competencias brindados por nuestras organizaciones socias (centros de formación profesional, oficinas de intermediación laboral y oficina de planificación y desarrollo).”

A pesar de la informalización de la economía boliviana y el contexto de crisis no solo sanitaria, sino multidimensional (económica, política, social, ambiental) se puede señalar que el PGR tuvo un buen desempeño y logró alcanzar sus indicadores en un relativo buen porcentaje:

Indicador 1: *Porcentaje de jóvenes (mujeres y hombres) que tiene trabajo dentro de los 6 meses después de la graduación*, los últimos dos años (2019 y 2020) -de acuerdo con el Resumoni- se lograron resultados de un 58% y 91% respectivamente. Ciertamente que después de los seis meses es muy difícil predecir la continuidad de los empleos generados (empleabilidad y/o emprendimiento). Los porcentajes bajan en los indicadores que se refieren a: *“Número de jóvenes que han encontrado un trabajo asalariado decente”* y *“Número de jóvenes con un emprendimiento decente”* a 60% y 13%, respectivamente para el año 2020; aspecto que tiene que ver con el cumplimiento de los criterios establecidos en el concepto y entendimiento de trabajo decente. En el contexto de crisis económica, social y política es muy complejo lograr empleos estables y permanentes, según los criterios y estándares definidos por los socios del PGR¹⁴. En el trabajo de campo y en las entrevistas con los

¹⁴ Es necesario considerar y profundizar las conclusiones del estudio realizado con el apoyo de VIA DB y OFPROBOL para el caso de jóvenes de casas de acogida egresados que señalan que: *“En Bolivia, la estabilidad económica es muy difícil de alcanzar, sobre todo en grupos con economías emergentes... La inserción laboral en fuentes de trabajo estable es casi inexistente...”* *“La preparación para el egreso se puede resumir en la dotación de habilidades y competencias para que los y las jóvenes puedan vivir de forma autónoma. No obstante, el estudio demuestra en primera instancia que existe una disonancia entre deber egresar y sentirse preparado para ello a pesar de que las instituciones cuentan con un programa de egreso”*. De igual manera, se advierte que el Plan o proyecto de vida *“es un instrumento que, de no ser manejado y orientado correctamente, puede alimentar falsas expectativas, con las que luego los propios jóvenes no se sientan identificados.”* Como también respecto a *“la relación entre la percepción de las habilidades psicosociales con la percepción de estar preparados para la vida independiente.”* Losantos, Marcela; Arias, Ana María; Gutierrez, Paloma; et. al. Procesos de transición a la vida autónoma de jóvenes en etapa de egreso y jóvenes egresados de las instituciones de protección: Estudio realizado en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. Universidad Católica Boliviana, Instituto de Investigaciones en Ciencias del Comportamiento (IICC), Observatorio de la Deuda Social en Bolivia, Red Ribaajep y Fundación TIA. s/f. Pp 54-55.

egresados, se pudo constatar que cuentan con una formación de calidad y con capacidades para desempeñarse en el mercado laboral ya sea como dependientes o emprendedores/as. Sin embargo, llegar a cumplir con todos los estándares de calidad y protección social del trabajo (criterios definidos) es muy difícil de concretarse en un país donde prevalece -en cerca de un 80%- una economía informal.

Un tema que destaca en las entrevistas, especialmente con estudiantes y exestudiantes, es el referido al Indicador 2 (Porcentaje de jóvenes que se sienten empoderados al final de la formación), donde especialmente las mujeres señalan sentirse empoderadas. Aunque el concepto de “empoderar” lo entienden de diferentes maneras: autoestima, confianza, saber desempeñarse en la sociedad, perder la timidez; es decir, no se tiene una definición común.

Estudiantes y exestudiantes destacan que además de las condiciones privilegiadas en las que desarrollan su formación -comparación con otros CEAs- cuentan con buenos docentes que les brindan una educación personalizada y de calidad; buen equipamiento, insumos/materiales e infraestructura; el acompañamiento de la OIL y; sobretodo los valores y espíritu salesiano que se promueve y les permite -en gran medida- su empoderamiento. Esta percepción recogida de las entrevistas tiene correlación con el logro de empoderamiento registrado en los Resumoni, especialmente en el año 2020 donde se consigna un logro del 100%.

De acuerdo con entrevistas y un pequeño taller realizado con representantes de la OPD, se tiene las siguientes valoraciones sobre los resultados alcanzados en los CFP (desde el inicio -2017- al final del programa -2021), en una escala de 1 a 4¹⁵:

Resultado 1 La calidad del proceso educativo en todos los centros de formación ha mejorado

Indicadores:	Línea base ('17)	Target ('21)	Realizado ('20)
Indicador 1: % de planes y programas por especialidades adaptadas y actualizadas de acuerdo a la normativa vigente del Ministerio de Educación	64%	100%	100%
Indicador 2: % de profesor@s (M/H) que han seguido una formación de acuerdo a las necesidades identificadas	66%	90%	99%

Tabla: fuente de información: documento de programa y Resumoni 2020

La valoración obtenida es de 4 (excelente), por el esfuerzo puesto por los diversos actores que es el valor añadido de la propuesta. Se ha logrado la cualificación de los centros, los recursos humanos están fortalecidos, el personal cualificado y se ha logrado cambiar de “chip” por el interés de cualificarse. Para su aplicación se hace acompañamiento. Con los/as estudiantes se impulsa la ciudadanía activa. Se escucha al empresario y se analizan sus necesidades para la curricula.

Los **puntos fuertes** que se destacan son: i) mallas curriculares están de acuerdo a la normativa del Gobierno; ii) capacitaciones en temas de ciudadanía activa: medio ambiente, género, liderazgo, habilidades blandas y educación financiera hacia los facilitadores y jóvenes; iii) mejora de la infraestructura y equipamiento en algunos centros; iv) apoyo en la realización de activos fijos y equipamiento; v) proceso de control y prevención de mantenimiento de infraestructura y equipamiento; vi) formación de recursos humanos – Docentes, por tanto la cualificación del personal.

Los **puntos débiles:** A pesar que se reconocen avances al respecto, se considera que es necesario: i) que las mallas curriculares se adecuen más a la demanda del mercado laboral – articulación de oferta

¹⁵ 1: muy pocos resultados; 2: más o menos pocos resultados; 3 más o menos buen progreso y; 4 excelente. El valor fue añadido por el evaluador, en base a toda la información coleccionada sobre el resultado realizado.

y demanda laboral; ii) un mayor seguimiento a las formaciones de ciudadanía activa e intervenciones más visibles de cambio; iii) una evaluación a las capacitaciones que se han realizado a los facilitadores y jóvenes iv) en algunos CFP, mayor criterio y priorización de mejora por carreras en equipamiento e infraestructura; v) incrementar el presupuesto para inversiones del programa del 30% (que responde a la norma del gobierno belga -que no es posible modificar-, por lo que es un porcentaje bajo para actualizar el equipamiento en la formación técnica vi) institucionalizar en algunos CFP el manejo, gestión de los activos fijos, toma de inventario (conocer y conocimiento de los activos); vii) institucionalizar el proceso de control y prevención de mantenimiento de infraestructura y equipamiento; viii) el seguimiento y evaluación a las capacitaciones recibidas en la implementación y llegada a los jóvenes, viii) insitucionalización de los cambios

Los **desafíos**: i) fortalecer una mayor articulación de la demanda y oferta laborales; ii) acompañar a la mejora de la curricula a través de la formación de los docentes y una mayor lectura del mercado laboral; iii) institucionalidad de manejo y gestión de mantenimiento y activos fijos; iv) seguimiento a las formaciones de los docentes y jóvenes en Liderazgo.

Resultado 2: Las capacidades de gestión de todas las organizaciones socias se han fortalecido

Indicadores:	Línea base ('17)	Target ('21)	Realizado ('20)
Indicador 1: El grado de autonomía financiera (%) - coeficiente de solvencia	26%	49%	38% (2-58%)
Indicador 2: # de organizaciones socias que han mejorado en los componentes de género, medio ambiente y por lo menos 2 otros componentes de la lista del chequeo de salud	6	9	8

Tabla: fuente de información: documento de programa y Resumoni 2020

La valoración es de 3 (+- buen progreso), se han mejorado múltiples factores: gestión, programa, capacidades. Se ha logrado un cambio de mentalidad del personal en los CFP; hay compromiso y corresponsabilidad. “Antes era: vengo, me pagan y me voy” o una actitud asistencialista. Es importante incidir más en la autoevaluación y autocrítica para avanzar más; generar una cultura de debate y propuesta. Es un desafío la institucionalización de los avances en la perspectiva de la sostenibilidad. x

Se considera como **puntos fuertes**: i) el fortalecimiento del trabajo en Red con instituciones internas de las obras salesianas como externas (nacionales e internacionales)¹⁶; ii) política del grupo meta a nivel inspectorial/CFP; iii) plan de formación; iv) instrumentos de gestión de conocimiento y v) Comisión de RR.HH.

Los **puntos débiles**: i) no se cuenta con un Plan/estrategia/instrumento de sostenibilidad; ii) Mayor entendimiento del proyecto por parte de algunos directores y personal/laicos; iii) Mayor apropiación de las comisiones por parte de los CFP.

Los **desafíos**: i) presentación, aprobación e implementación de políticas de recursos humanos a nivel inspectorial; ii) concretar un plan de sostenibilidad y iii) fortalecer el monitoreo y evaluación.

¹⁶ Nacional/Internas: Red de Escuelas Técnicas Salesianas, Equipo Inspectorial de Pastoral Juvenil, Red de Escuelas Populares Don Bosco (EPDB), Universidad Salesiana de Bolivia (USB). Internacionales/regionales: OPDs y CFPs de la región (Programa VIA Don Bosco, DBM Capacity Building); Don Bosco Network (<http://donbosconetwork.org/>); Don Bosco Green Alliance (2da Fase Fortalecimiento de Capacidades). Presentación PPT: OFPROBOL. Salesianos en Bolivia.

Resultado 3: El acompañamiento al trabajo digno y emprendimiento por las entidades de empleo ha mejorado

Indicadores:	Línea base ('17)	Target ('21)	Realizado ('20)
Indicador 1: # de jóvenes (m/v) que al terminar la formación han logrado los objetivos identificados en su plan de desarrollo personal	N/A	64%	95% (78%-100%)
Indicador 2: # de jóvenes (m/v) que han realizado una pasantía o práctica en una empresa, institución pública o unidad productiva durante la formación	21%	61%	19% (0-77%)

Tabla: fuente de información: documento de programa y Resumoni 2020

La valoración de la OPD sobre el cumplimiento de los indicadores del Resultado 3 también fue de 3 (+buen progreso). Consideran que: Se ha avanzado bastante, en atención al grupo vulnerable que tiene rostro especialmente de mujeres/madres en edad temprana y que por lo general son migrantes. Ahora tienen acceso a proyecto/plan de vida. Se logra que a través de la educación alternativa se inserten en la sociedad y en un trabajo digno, ya sea a través del empleo o de emprendimiento propio, en el área que se han formado. Es una ecuación compleja, en la que se tienen que generar los pasos para su institucionalidad que es un aspecto más complejo. Se ha logrado un cierto nivel de institucionalidad, ya está en el “chip” de las estructuras salesianas, falta un poco más en los CFP. Hay que recordar a Don Bosco joven: educación y vida digna. En los salesianos la educación se volvió escolástica y centrada en la educación humanista. Ahora, en los CFP, se revaloriza la formación técnica y los planes de vida.

Como parte de este resultado se destaca como un **punto fuerte** logrado la construcción del Manual Metodológico para la Intermediación Sociolaboral¹⁷, como un instrumento útil para el trabajo de intermediación sociolaboral y para la propia capacitación de profesores y actores involucrados. Como parte de los procesos de formación, la OFPROBOL a través de la OIL y en alianza con Fundación Kallpa ha elaborado y sistematizado su experiencia con la elaboración de material de apoyo como el Manual Metodológico para la Intermediación Sociolaboral que es utilizado en los CFP para acompañar los procesos de inserción laboral de estudiantes, especialmente del grupo meta. Constituye un aporte para el PGR y para experiencias similares que se desarrollan en el país y a nivel internacional.

En el proyecto destaca, de una parte, la coordinación entre los siete CFP y entre estos y otros CEAs de su respectivo distrito educativo y, de otra, el tejido de alianzas entre otros actores del país involucrados en la educación alternativa como Fundación Kallpa, FAUTAPO, CEMSE, la propia red de obras sociales salesianas a nivel nacional, latinoamericano e internacional.

A pesar de este avance, considerado punto fuerte, se señala en el equipo de la OPD y OIL que aún es una **debilidad** la transmisión del conocimiento de esta metodología a los/las profesores/as y que se tiene como desafío la necesidad de fortalecer aún más el trabajo colaborativo entre todo el personal, a modo de efecto cascada. También se considera como una fortaleza y con potencial de coordinación y complementariedad con la Red de Escuelas Técnicas Salesianas a pesar de prevalecer limitaciones en el funcionamiento de las comisiones de la Red.

Como **desafíos** se mencionan el fortalecimiento de la apropiación y liderazgo de las comisiones de los CFP y, por otro lado, promover la fidelización de las empresas para las prácticas laborales.¹⁸

¹⁷ Fundación Kallpa, OFPROBOL, OIL Nacional. Manual Metodológico para la Intermediación Sociolaboral. Editorial Don Bosco, 13 de septiembre de 2019.

¹⁸ Como señala VIA DB: No se ha llegado a la meta en parte por las siguientes razones: i) muchos centros y carreras apuntan más al emprendimiento y por lo tanto una pasantía no se ve como algo (tan) necesario. Más

Si bien existen **diferencias y particularidades de los CFP** -tanto respecto a sus orígenes como de sus respectivos contextos- tienen como común denominador el enfoque y orientación de sus objetivos y acciones que se encuentran en gran medida alineados con el PGR, con la visión de VIA DB y el espíritu salesiano. Todas/os los/as responsables de los CFP entrevistados coinciden en el compromiso que han asumido con la propuesta, destacan los avances realizados y coinciden en que estos se encuentran en camino hacia su institucionalización.

Heterogeneidad de CFP, adaptados a cada realidad local y con visión y enfoques compartidos. La diversidad de CFP constituye una riqueza que es importante destacar, desde los gestionados por los SDB como por las FMA, los que se encuentran en el área rural como el CFP de Kami que acoge a población estudiantil de origen campesino y/o minero, los que se encuentran en zonas que antes se consideraban como periféricas pero que ahora son parte de las dinámicas urbanas de las principales ciudades del país como los CFP Miguel Magone localizado en el barrio La Cuchilla de la ciudad de Santa Cruz, María Auxiliadora ubicado cerca a Río Seco de la ciudad de El Alto o el de Colcapirhua, donde los estudiantes ya son hijos de migrantes de primera o segunda generación (una parte del distrito minero de Kami). Como también el caso del CFP Mamá Margarita articulado a la Casa de Acogida de Niños en el Plan 3000.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, las **contribuciones de los diferentes actores para el logro de los resultados** del PGR, destacan:

- i) La OPD a los CFP: en el permanente apoyo y acompañamiento a la ejecución del proyecto y al cumplimiento / monitoreo de las metas propuestas para alcanzar una educación de calidad y con valores para el grupo meta; la capacitación y actualización de los docentes; el apoyo en las capacidades de gestión y administrativas; el desarrollo/actualización de nuevos cursos/módulos y plataformas virtuales; la relación y coordinación con VIA Don Bosco, las obras salesianas y aliados (amplia articulación y participación en redes locales, nacionales e internacionales);
- ii) la OPD a la implementación y fortalecimiento de la OIL nacional y locales, para acompañar a los estudiantes en sus pasantías en empresas e instituciones; en el apoyo al desarrollo de sus emprendimientos y a la consecución de empleos dignos, lo que marca la diferencia con otros CEA y que se considera otro valor agregado que tiene el PGR y;
- iii) la contribución de VIA DB al fortalecimiento de la OPD que se inscribe en la apuesta por una propuesta renovada de educación alternativa en el marco de los valores salesianos. Es una

bien forman a los y las jóvenes en gestión de negocios. Es más, much@s de los y las jóvenes quienes emprendan empiezan por reforzar o expandir el emprendimiento de sus padres o familiares así que ya tienen cierto conocimiento de cómo funciona un emprendimiento; ii) la política pública boliviana no facilita a las pasantías. El gobierno fomenta solo un tipo de pasantía de tres meses a través de un programa público donde el gobierno paga el sueldo estos meses con la esperanza que las empresas sean incitadas a contratar nuevas personas. Sin embargo, muchas empresas no lo reconocen como experiencia laboral, no quieren pagar los transportes o invertir en formar o prefieren volver a tener un pasante de tres meses en vez de contratar al anterior para ahorrar costos. Las empresas no quieren tener convenios con los centros tampoco porque legalmente/fiscalmente no les beneficia.

Otro factor importante en 2020 ha sido, por supuesto, la pandemia. Los y las jóvenes quienes tuvieron pasantías las vieron canceladas o terminadas en medio camino por cierre de negocios, por no poder respetar las medidas de bioseguridad, por imposibilidad de pagarlos/las. Ha sido muy duro para los y las jóvenes asegurar una pasantía y difícil para las OILs apoyarles. En un contexto económico inestable las empresas no fueron dispuestas a contratar nuevos/as pasantes. Las empresas no fueron muy responsables y no se pudieron organizar las visitas habituales a empresas o talleres. La pandemia trajo otras prioridades para los centros ya muy cargados, intentar de mantenerlos abiertos, adaptarse a la virtualidad, cuidar su salud, etc. Se espera institucionalizar las pasantías dentro del funcionamiento de las OIL a futuro.

relación de apoyo permanente para el fortalecimiento de la OPD como instancia clave para el cambio transformador de los CEAs y de las propias obras sociales salesianas. El financiamiento de VIA DB permite inversión (infraestructura, equipamiento y mejores condiciones para el aprendizaje), generación de capacidades (educación de calidad en los diferentes niveles) y fortalecimiento de los CFP y OIL (equipos humanos con capacidades técnicas, sociales y compromiso).

Entre las **limitaciones y riesgos** generales que se evidencian, se señala: i) la sostenibilidad financiera e institucional, el riesgo de dependencia de los recursos VIA DB que pueda generarse en los CFP, especialmente en lo que se refiere a cubrir los costos de operación, al mantenimiento y reposición de los activos e inversiones realizadas y; ii) la rotación de las direcciones, docentes y personal capacitado.

Los **temas transversales** están insertos en las actividades de los CFP e incorporados en las mallas curriculares. En las entrevistas, se considera que es un salto que se ha dado con la inclusión y visibilización de las temáticas de género, medio ambiente y digitalización; aunque se coincide que aún su desarrollo requiere mayor fortalecimiento, la necesidad de profundizar, institucionalizar y explicitar como políticas de los CFP cada uno de estos enfoques. La Directora de un CFP señala que: *“se tienen como transversal y de forma obligatoria, se tienen saludos a los estudiantes y se tiene un docente encargado que realiza reflexiones de manera obligatoria como temas generadores.”*

Estudiantes y exestudiantes valoran positivamente los cursos sobre equidad de género y sienten que - en los distintos CFP- se enfatiza el apoyo a las mujeres. Consideran que es un tema que se debe profundizar aún más, dada la situación y contexto de incremento de la violencia contra las mujeres en el país. En algunos CPF también se incorporó la temática de las masculinidades, aspecto que consideraron varios docentes de incluir en los cursos cortos y en las currículas. En las entrevistas con las/os directoras/as de los CPF se destacó que el enfoque de género está institucionalizado en gran medida en los centros de educación alternativa (CEA) y también en la formación de docentes, al menos desde 2015, como se aprecia en el Diseño de Módulos Curriculares en la Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA)¹⁹, la sistematización de experiencias al respecto promovidas por la Cooperación Suiza en el país²⁰ y la propia Guía para la Aplicación del Enfoque de género, dirigido a docentes, facilitadores y facilitadoras de procesos de formación técnica, de la COSUDE, de 2012. x

En la transversal de medio ambiente, en los diferentes CFP se observó la aplicación de las 4R (Reducir, Reutilizar, Reciclar y Recuperar) como parte de su rutina institucional. Como resultado, tanto directores/as como docentes señalan que se tiene mayor conciencia en los estudiantes sobre el medio ambiente. Estas prácticas en los CFP tienden a “contagiar” a su entorno social inmediato y, principalmente, en las familias de los/as estudiantes. Una directora de CFP mencionaba que *“se realizan jornadas de limpieza, reciclaje principalmente industrial metal mecánica y autotrónica, se realiza la forestación de tener plantas frutales.”* Sin embargo, no se observó ni salió en las entrevistas efectuadas con directores/as, docentes y estudiantes y exestudiantes, los temas como el cambio climático y medidas de resiliencia, adaptación y mitigación que ciertamente deberían ser parte, junto a la conservación de la biodiversidad, de temáticas fuerza -dentro del espíritu de la encíclica Laudato Sí del Papa Francisco- del Cuidado de la Casa Común.

¹⁹ Ministerio de Educación. Programa de Formación Complementaria para Maestras y Maestros en Ejercicio PROFOCOM. Diseño de Módulos Curriculares en la EPJA (Educación de Personas Jóvenes y Adultas). Documento de Trabajo. Unidad de Formación N°14. La Paz, 2015.

²⁰ COSUDE - FAUTAPO. Sistematización: Experiencias de Incorporación del Enfoque de Género en procesos de Formación Técnica. Sucre, 2016.

La transversal de digitalización, ha cobrado fuerza en los CFP y -con el apoyo y asesoramiento de la OPD- han asumido de manera bastante rápida y oportuna el desarrollo de plataformas virtuales y la generación de capacidades tanto en docentes y estudiantes para que puedan desempeñarse en el mundo de la virtualidad. En todas las entrevistas se reconoce como un resultado positivo la implementación de las plataformas para la educación virtual y las capacitaciones de docentes para su utilización y gestión de las mismas en las diferentes materias. Una docente mencionaba que *“se ha podido potenciar en estas dos últimas gestiones, se tiene el módulo de ofimática adaptada a su carrera y se cuentan con un equipamiento de laptops, datav, y se ha podido capacitar a los docentes por tanto las TICs son importante para llegar a los jóvenes. Las carreras tienen sus cuentas, sus páginas de Facebook y a nivel institucional. Se tiene una plataforma institucional, Google – classroom, en coordinación con EPDB. Y se visibiliza a VIA Don Bosco”*.

En la encuesta y con relación a la importancia y aporte del programa al empoderamiento se menciona los cursos y talleres de **formación complementaria**, en los que destacan los **temas transversales**: *“Formando a los profesores a nivel pedagógico, técnico y temas transversales. También desarrollando formaciones específicas en estos temas para los estudiantes.” “Se ha trabajado en la equidad de género dando las mismas oportunidades y acceso a las especialidades sin diferenciación de sexo.”*

Se plantea como **desafíos**, incluir los temas: i) de interculturalidad y ii) generacional/intergeneracional, en el marco del concepto de ciudadanía activa que se promueve en las/os estudiantes.

En cuanto a los **factores que han influido en el logro de los resultados** se pueden sintetizar en el siguiente cuadro:

¿Qué factores han influido en la consecución de los distintos resultados? Mencione los tres factores más importantes para cada resultado			
	Resultado 1 La calidad del proceso educativo en todos los centros de formación ha mejorado	Factor de descripción	¿Cómo influyó este factor y qué consecuencias tuvo?
Factor 1:	El esfuerzo compartido de todos los actores.	Los actores involucrados se han apropiado de la propuesta y fortalecido sus capacidades (humanas, técnicas, en equipos e infraestructura).	En la mayor cualificación de los CFP, en estudiantes más capacitados como ciudadanos activos, comprometidos y con valores y habilidades para la vida. Se tiene el desafío de fortalecer el trabajo colaborativo entre todos los niveles y el personal para que baje en efecto cascada.
Factor 2:	Desarrollo de valores y habilidades blandas	Marca la diferencia con los otros CEA del país, el enfoque y promoción de los valores, el espíritu salesiano y la ética del trabajo.	Estudiantes con una formación más integral mejor preparados para el desempeñarse en el mercado laboral y en la sociedad?.
Factor 3:	La actualización docente y la adaptación y mejora continua de los planes de estudio y mallas curriculares de acuerdo a las normas oficiales (VEA) y mercado de trabajo	Capacitación continua de docentes de los CFP y permanente coordinación y alineamiento a las políticas públicas del sector (Direcciones distritales y VEA). Relación y convenios con entidades públicas, empresas privadas, emprendimientos para conocer sus requerimientos laborales	Estudiantes mejor preparados para el desempeñarse en el mercado laboral.

	Resultado 2: Las capacidades de gestión de todas las organizaciones socias se han fortalecido	Factor de descripción	¿Cómo influyó este factor y qué consecuencias tuvo?
Factor 1:	Equipo de trabajo de la OPD fortalecido y en permanente relación/accompañamiento a los CFP	El equipo técnico de la OPD está comprometido con la propuesta, muestra un buen desempeño en sus actividades con capacidades de gestión y ha tenido continuidad en el proceso de ejecución del PGR	Buen desempeño en el apoyo, acompañamiento y gestión de los CFP
Factor 2:	Continua capacitación, relación y acompañamiento para la mejor gestión de los CFP	Existe una actualización permanente de parte del personal de gestión y administrativo en los diferentes niveles, lo que permite el cumplimiento de los planes operativos anuales y el continuo monitoreo de las actividades	Mayor compromiso y eficiencia en el cumplimiento de las actividades programadas por parte de los responsables de la gestión de los CFP
Factor 3:	Cooperación en red y alianzas estratégicas con actores a distintos niveles	Relaciones de cooperación e intercambio de experiencias con otros CEA, ONG y las obras y redes salesianas nacionales e internacionales	Complementariedad y aprovechamiento de las capacidades existentes y aprendizajes compartidos (lecciones aprendidas).
	Resultado 3: El acompañamiento al trabajo digno y emprendimiento por las entidades de empleo ha mejorado	Factor de descripción	¿Cómo influyó este factor y qué consecuencias tuvo?
Factor 1:	Creación y operacionalización de las Oficinas de Intermediación Laboral - OIL- en cada CFP y a nivel nacional	La puesta en funcionamiento de las OIL en todas los CFP es considerado un aporte del PGR. Los ritmos de desarrollo y apropiación en cada CFP son diferenciados. En unos CFP la experiencia está más avanzada (p.e. Mamá Margarita) y, en otros, es aún débil, por los cambios/rotación de personal (p.e. María Auxiliadora El Alto).	Fortalecimiento de las capacidades de docentes, acompañamiento y seguimiento a jóvenes en empleabilidad y emprendedurismo. Se tiene el desafío de institucionalizar las OIL en los CFP y amplificar a otros CEA.
Factor 2:	Promoción de iniciativas emprendedoras especialmente de mujeres.	Apoyo y promoción de las iniciativas propias y de emprendimientos a jóvenes para el autoempleo y generación de ingresos	Desarrollo de capacidades y talentos con iniciativas propias de estudiantes y graduados que les permite, especialmente en el caso de las mujeres, organizar sus tiempos e invertir sus recursos de acuerdo a sus posibilidades (economías de escala). Aprovechan espacios de sus hogares para habilitar sus negocios (p.e. costura o salón de belleza o taller) y atender a su familia/economía del cuidado.
Factor 3:	Convenios y relaciones con empresas y	Tejido de relaciones, alianzas y/o convenios con instituciones	Corresponsabilidad de la institucionalidad pública y privada en el

	diferentes instituciones del entorno. Alianza con instituciones y redes que trabajan Empleabilidad y emprendimiento	similares (p.e. FAUTAPO) e instituciones y empresas públicas y privadas para compartir experiencias, promover pasantías y el emprendedurismo y empleabilidad.	desarrollo del capital humano, con capacidades técnicas y valores. Se tiene el desafío de mapear y priorizar alianzas para la incidencia en políticas públicas e incluir al sector financiero para el apoyo al emprendedurismo.
--	---	---	---

2.2.2. Logros a nivel de efectos (outcome) - cambios relacionados con el empoderamiento

Como se manifestó, en las entrevistas realizadas a los diferentes actores de los CFP visitados, se tienen variados entendimientos y significados sobre el concepto de empoderamiento. No se tiene una única definición de este concepto complejo (con origen en el término inglés empowerment)²¹. Es necesario que las categorías conceptuales y enfoques en los que se trabaja en el PGR sean clarificados y tengan un entendimiento común desde un inicio y en el propio proceso de ejecución del proyecto. Se deben crear los espacios necesarios de inducción y clarificación -con los actores y equipos involucrados en los distintos niveles e instancias- sobre los enfoques, conceptos y estrategias de la propuesta, especialmente en el ámbito de los CFP y en función a las propias particularidades de su entorno.

Un importante avance a través de la metodología SenseMaker ha sido el recoger en las tres gestiones realizadas (en 2017, 2019 y 2021) la voz de los/as jóvenes sobre lo que se entiende por empoderamiento y la definición de las tres dimensiones interrelacionadas al respecto: empoderamiento personal (autoconfianza), empoderamiento relacional (relaciones sociales / red que existe en nuestra vida: familia, amistades, vecindad, comunidad...) y empoderamiento conductual (habilidades para la vida/ resolver problemas)²².

²¹ Empowerment, se “refiere a una estrategia de gestión empresarial, que consiste en facultar a los trabajadores para ejercer mayor autonomía y poder en la toma de decisiones, a fin de optimizar el rendimiento de la empresa.” Se traduce “literalmente como 'empoderamiento', esta última tiene un matiz diferente en español. Empoderamiento se refiere al proceso de dotar de herramientas a un individuo, grupo o comunidad para alcanzar todo su potencial para el mejoramiento integral de su vida.” El “término en inglés se remite al área de recursos humanos. En este sentido, las palabras que mejor transmiten el significado de empowerment serían facultar, habilitar, permitir, capacitar u otorgar el poder para determinadas acciones en el contexto laboral. La estrategia del empowerment permite que el trabajador pueda resolver tareas y problemas sin necesidad de encontrar freno burocrático. Esto, a su vez, hace que el trabajador desarrolle mayor participación y autonomía y, en consecuencia, mayor responsabilidad y sentido de pertenencia. Por lo tanto, la empresa obtiene mejores resultados gracias a que delega las responsabilidades, evita las trabas, agiliza los procesos, economiza tiempo y mejora el rendimiento.” <https://www.significados.com/empowerment/>

²² VIA Don Bosco. ¿Puedo contarte mi historia? Entender y medir empoderamiento de l@s jóvenes en Bolivia. 2017.

Exestudiantes, graduados de los CFP, mencionaron que los planes de vida o personales les permitieron definir qué es lo que querían realizar después de egresar y que, junto a las habilidades blandas los empoderó. Nos permitió: *“responsabilidad – ética como profesional y demostrar nuestros conocimientos”*; *“saber hablar y sentirme capaz de lograr lo que uno se propone”*; *“llevar a la práctica todo lo aprendido, socializar con las personas, ser amable”*; *“Por qué se habla más del empoderamiento de la mujer?, antes no se hablaban tanto, porque los papas eran más machistas, antes no se sentían capaces las mujeres. Desde la historia se ha visto con el pensamiento patriarcal [que la mujer] era para el hogar, la mujer es igual que el varón es capaz, inteligente y trabajadora.”*

Fortalecimiento de los CFP y OIL y su contribución al empoderamiento de los jóvenes

De las entrevistas / grupos focales con estudiantes se desprende que el fortalecimiento del PGR a los CFP y OIL contribuye al empoderamiento de los/as jóvenes con una influencia moderada positiva, como se aprecia en el cuadro a continuación.

Resultados	Peso relativo de la influencia ²³	¿Cómo se manifestó esta influencia?
Res.1 La calidad del proceso educativo en todos los centros de formación ha mejorado	+3	La cualificación de los docentes, las condiciones de estudios (infraestructura, equipos, insumos, plataformas virtuales), la actualización y adaptación de los planes de estudios y mallas curriculares de los CFP y el desarrollo de un enfoque teórico-práctico que combina el fortalecimiento de las capacidades técnicas con las habilidades blandas y promoción de valores son factores que de manera recurrente se señalan como de una fuerte influencia/contribución/sentido de pertenencia para el empoderamiento de los/as jóvenes.
Res.2 Las capacidades de gestión de todas las organizaciones socias se han fortalecido	+1,5	En todos los CFP se aprecia y visualiza el importante apoyo de VIA DB (PGR y presupuesto) para el funcionamiento y gestión de los CFP; sin embargo, el tema de la autonomía financiera no se aprecia, por un lado, como parte de una estrategia de sostenibilidad. Salvo en el caso del CFP Mamá Margarita donde esta preocupación se hace evidente frente a la decisión de la finalización del apoyo de VIA DB y, por otro, no se relaciona con el empoderamiento de los/as estudiantes. Como se aprecia en los informes del Chequeo de Salud, se tiene un importante avance en la incorporación de las transversales en los CFP, la OPD, la OIL y la propia inspectoría salesiana. Tampoco se relacionan las transversales con el empoderamiento de los/as estudiantes; pero se considera que se debe fortalecer la aplicación de los enfoques de género, ambiental y digitalización.
Res.3 El acompañamiento al trabajo digno y emprendimiento por las entidades	+2	Los estudiantes en las entrevistas destacan el apoyo y acompañamiento de las OIL para la formulación de los planes de vida o de desarrollo personal, para las pasantías, el emprendedurismo y

²³ Escala: fuerte influencia positiva (+3), influencia positiva moderada (+2), influencia más bien positiva (+1) fuerte influencia negativa (-3) influencia negativa moderada (-2) impacto más bien negativo (-1)

de empleo ha mejorado		empleabilidad. Consideran que esto incide en su empoderamiento (COM).
<p>El modelo y propuesta del PGR muestra resultados positivos en el empoderamiento de jóvenes. Lo observado en terreno y en los grupos focales y las entrevistas realizadas en los distintos CFP tiene coincidencia con los resultados de la aplicación de la metodología SenseMaker²⁴. El análisis de las historias de vida de estudiantes -en diferentes fases de su proceso de formación- en el período 2017 – 2021 en un CFP puede ser extrapolado al conjunto de los otros seis CFP de SDB y FMA. El impacto ha sido positivo: emociones positivas a medida que avanzan en su carrera educativa; autoconfianza y asertividad en el trabajo; más capaces y competentes al final del programa, especialmente en las mujeres; más activos en la sociedad; más influencia y más control sobre su futuro profesional... Es así que una educación de calidad que combina un enfoque más integral, donde los jóvenes -en las entrevistas- resaltan sus mejores capacidades técnicas, confianza y seguridad en si mismos y relaciones con su entorno y ser portadores de valores y del espíritu salesiano. <i>“Las tendencias para jóvenes en el trabajo evidencian un impacto al ofrecer una educación más sólida / un mejor apoyo a los/las jóvenes, permitiéndoles estar mejor posicionados en el mundo laboral.”</i>²⁵</p> <p>Lo que se considera como una limitación es la rotación del personal de algunos CFP, especialmente en las OIL y la débil relación de los docentes y personal con esta instancia. En las entrevistas y grupo focal, los estudiantes no identificaron debilidades y expresaron su satisfacción (en la línea de – a +) en un 100%.</p>		

2.2.3. Logros a nivel de resultados - cambios relacionados con la **integración profesional**

La motivación y el apoyo al desarrollo de emprendimientos propios de los/as estudiantes o el autoempleo es una opción que favorece sobre todo a **las mujeres** y que es de su preferencia, especialmente por el importante grado de autonomía que les otorga para atender sus tareas del hogar (economía del cuidado) y organizar sus tiempos y espacios; aspecto que también se evidencia en el citado Informe de síntesis SenseMaker para Bolivia (2017-2021).

En las entrevistas y grupos focales con los/as jóvenes estudiantes y exestudiantes mencionan de manera recurrente que, con su formación técnica de mejor calidad, con el apoyo en el desarrollo de las habilidades blandas y a sus planes de vida, cuentan con mejores condiciones no solamente para desarrollar ya sea su emprendimiento o conseguir empleo, sino sobre todo para lograr una mejor inserción en la sociedad. *“Para mí ha significado una superación personal, sentirme más seguro y tener más claro mi objetivo y plan de vida, lo que me permite desenvolverme mejor en mi trabajo y con mis compañeros.”* *“Se realiza el plan de vida, donde me planteo mi meta personal y he podido incluir el plan de negocios de mi emprendimiento.”* *“Con la formación recibida me siento más útil. He podido aprovechar el curso de emprendimiento laboral.”* *“He recibido conocimiento y se ha destacado en el tema laboral.”* *“He ampliado y actualizado mis conocimientos y habilidades, he aprendido dominios de máquinas, destrezas para manejar los equipos, la tecnología, emprendimiento y empleabilidad.”* *“Ahora además de capacidades y conocimiento tengo estabilidad emocional y económica.”* *“Ahora puedo poner un negocio y emprendimiento y se cómo se puede llevar el mismo y manejar sus costos.”*

²⁴ VIA Don Bosco. Entender y medir el empoderamiento de l@s jóvenes en Bolivia. Informe de síntesis SenseMaker Bolivia programa 2017-2021. s/f.

²⁵ Ibidem, p. 31.

“Estoy muy agradecido por el apoyo y acompañamiento de la OIL para conseguir trabajo, me ha permitido conocer a la empresa donde trabajo”.

La mayor parte de las/os estudiantes entrevistados resaltaron que los factores clave para su integración sociolaboral han sido la confianza y seguridad en sí mismos y las capacidades y competencias que han logrado en los CFP, de una parte, y el apoyo y acompañamiento de la OIL en sus pasantías y empleo, de otra.

Contribuciones a los cambios relacionados con la integración

profesional

En las entrevistas realizadas se destaca la labor de la OIL (nacional y locales) respecto al acompañamiento y apoyo a los estudiantes en las prácticas/pasantías en instituciones y empresas, en la empleabilidad y el emprendedurismo. Este es otro factor que destaca del trabajo de los CFP apoyados por VIA DB respecto a otros CEA.

Las relaciones, alianzas y convenios establecidos con diversidad de actores para promover las prácticas laborales y el empleo de los/as estudiantes es amplia: desde ONG e instituciones públicas hasta empresas, lo que constituye un tramado de relaciones que constituye para cada CFP la construcción de un tejido y capital social importante. Sin embargo, no se evidencia en los CFP ni en las OIL y OPD una estrategia de relacionamiento y alianzas en cada contexto de acuerdo con prioridades temáticas / áreas / carreras y su relación con las vocaciones y particularidades productivas y de servicios de sus respectivos municipios, territorios y regiones. Tampoco se visualiza una estrategia con el sector privado, en el marco de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ni de relacionamiento y articulación con programas y proyectos de servicios financieros públicos y/o privados que faciliten el acceso al crédito y productos financieros para apoyar e impulsar becas de profesionalización, capital semilla (trabajo y/o inversión) para emprendimientos o constitución de micro y pequeñas empresas (MyPES) de los/as estudiantes. Desafíos por profundizar en un futuro programa.

Igualmente, la información levantada en terreno coincide con **las argumentaciones de la encuesta en la pregunta 16** (¿En qué medida cree usted que VIA Don Bosco, a través del apoyo prestado por la OPD y otras actividades, ha sido de gran importancia en los últimos 5 años para la mejora de la calidad del apoyo prestado por los OIL?), en la que la mayor parte de los/as consultados/as considera que tiene gran importancia en gran medida (24/32) y en cierta medida (7/32):

- *“La OIL es el punto referente para encontrar trabajo y se ha visto la importancia de la OIL”*
- *“Con el apoyo de VIA Don Bosco se creó las Oficinas de Intermediación Laboral que sirvió o para poder ayudar a muchos jóvenes a conocer el mundo laboral o guiarlos para que tengan un poco más de oportunidad”. “Acompaña, apoya y forma a los jóvenes en su búsqueda de trabajo.”* La persona responsable de la OIL *“presta atención al joven de manera personal para escucharlo, darle muchas herramientas para que pueda salir al mundo laboral e insertarse socialmente.”* Visualicen los jóvenes *“un proyecto de vida, plan de inserción laboral para que los estudiantes conozcan sus derechos y aspiren a un trabajo más digno y sobre todo pueda cambiar las condiciones de vida, para que vivan bien.”*
- *“Se tiene una red de OIL, de instituciones que trabajan el tema y alianzas con empresas”.*
- *“Pues es la OPD el referente en el trabajo de las OILs, ya que ellos nos ayudan con los lineamientos de trabajos.” “En el contexto del Programa País en Bolivia, la OIL se articula desde la OPD.”*
- *“Al final del programa hemos logrado entender la importancia de la Inserción laboral, y el plus adicional que se les da a nuestros jóvenes en especial al grupo meta, sin el proyecto no hubiera podido crecer en este aspecto.”*
- *“Porque de esta manera se ha logrado insertar a nuestros jóvenes en el campo laboral.” “Antes del programa se hacía muchas de las actividades y se manejaba herramientas, pero no se conocía como una oficina de intermediación laboral como tal, además que se fortalecieron los conocimientos para poder brindar una mejor preparación a los estudiantes.”*

Empleabilidad y emprendedurismo

“Como centro de formación técnico, nuestra misión es formar jóvenes en diferentes carreras, dotándoles de conocimientos, habilidades y destrezas técnicas, así mismo en **empleabilidad y emprendedurismo**, con valores y experiencia de producción que le permita hacer frente al mercado laboral, en razón de ello es que orientamos nuestras diferentes acciones y actividades que realizamos como Centro Educativo.”

“Nuestro centro apoya a los estudiantes a mejorar y sobre todo en el área de **emprendimiento y empleabilidad** para que salgan preparados al área laboral”

“Los módulos de **empleabilidad y emprendimiento** están dentro de la currícula, se hace acompañamiento y seguimiento a la inserción laboral y prácticas laborales ...”

“Porque en los años que soy directora, varios de los estudiantes han logrado realizar **sus emprendimientos** y sus pasantías con resultados positivos y productivos.”

“A los estudiantes brindamos una educación con materiales de enseñanza y la libertad de escoger las carreras y expresarse con toda confianza y la formación humana con un **espíritu emprendedor.**”

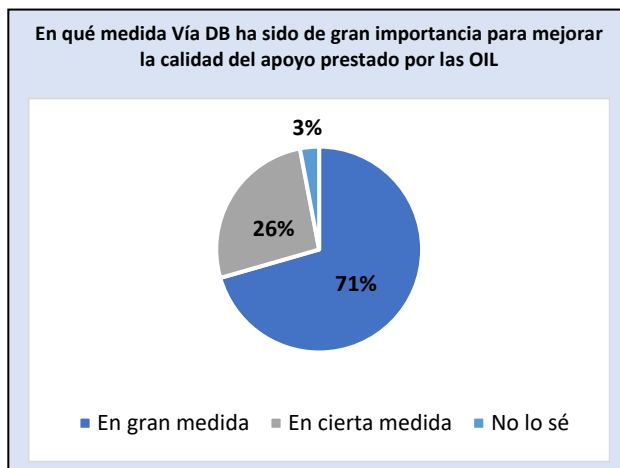
“El joven o la señorita se sienten con el empoderamiento ya que tenemos conformado el centro interno, damos el módulo de **emprendimiento y empleabilidad** y hacen práctica Laboral ... se estableció un módulo de **emprendimiento y empleabilidad**, que ayuda a que ... adquieran sus habilidades para el cupo social y laboral, de tal modo que se empoderan”

“En cierta medida se los ha capacitado a los jóvenes en temas de **empoderamiento y empleabilidad**, como... realizar un curriculum, como deben presentarse a una empresa para cuando deseen trabajar.”

“Talleres en temas de **empleabilidad** desde la OIL del CEA, como de la nacional, también trabajo en red con otras instituciones que promueven actividades y talleres en temas de derecho laboral, no violencia, **empleabilidad**”

“Ayuda en tener su **propio negocio**” “El joven se siente capaz de **emprender un negocio propio.**”

Entre otros **puntos positivos**, se señala que **con el apoyo y fortalecimiento de las OIL se “nos ha mostrado una nueva forma de asumir los contenidos con nuestros estudiantes, además que se nos ha formado en aspectos de los cuales poco o nada de conocimiento teníamos.”**



Se cuenta con profesores capacitados y con equipos y materiales de emprendimiento y empleabilidad. Se han creado herramientas para la emprendedurismo y empleabilidad (manuales, instrumentos de seguimiento, aplicación y capacitación como habilidades blandas, apoyo a docentes y estudiantes) para fortalecer la “*formación humana a nivel*

bioecosocial, integral y para una vida digna”.

Entre los **puntos negativos** se menciona que no todos valoran a la OIL y los espacios de formación que se impulsan, especialmente por la falta de tiempo de los docentes y personal. La rotación de personal en algunas OIL como en los CFP es una limitación que atenta con la continuidad, apropiación y sostenibilidad de la propuesta.x

Entre los **desafíos**: de ampliar el universo de empresas e instituciones para las pasantías de los/as estudiantes y para la generación de empleo sostenible y trabajo digno; articular más el trabajo de las OIL con las direcciones, docentes y personal de los CFP; establecer acuerdos con entidades financieras para el desarrollo de productos financieros y de crédito para el apoyo con capital a los emprendimientos, a las propias empresas que faciliten/promocionen el trabajo digno y programas de educación alternativo.

Las principales sugerencias que se desprenden de la encuesta respecto a los **factores que pueden favorecer de manera positiva el proceso de (auto)empleo exitoso de las/los jóvenes, con el apoyo de los CFP y las OIL son:**

- Concretar mayores convenios institucionales con empresas e instituciones públicas y privadas, apoyados por los propios distritos educativos.
- Construir e incidir en políticas públicas que tengan como prioridad la promoción y desarrollo de los emprendimientos.
- Mayor seguimiento a las tendencias del mercado para el empleo y autoempleo.
- Fortalecer las prácticas y pasantías de trabajo (educación dual). Sensibilización a las empresas sobre la importancia de la formación técnica y del primer empleo.
- Mayor motivación por parte de los/as profesores/as en el acompañamiento a la construcción de sus planes de negocios y emprendimientos, a sus proyectos e historias de vida. Trabajar más en los proyectos de vida. Seguimiento y apoyo técnico.
- Formación integral humana, fortalecimiento de las habilidades blandas y mayor énfasis en su participación para enfrentar el mundo laboral. Fortalecer liderazgos y mayores conocimientos sobre emprendimiento y empleabilidad. Preparar al joven para ser resiliente y con capacidad de adaptación a ritmos y forma de las empresas.
- Fortalecer la gestión administrativa y manejo financiero de los emprendimientos y la planificación de los ingresos y gastos en el empleo.

- Viabilizar líneas de crédito accesibles, capital semilla y productos financieros adecuados para el desarrollo de los emprendimientos o para becas de estudio para mayores niveles de profesionalización.
- Más impulso a las actividades extracurriculares (participar en ferias, actividades artísticas, concurso de murales, festivales de música y danzas, deportes, etc.) que permitan una mayor y mejor integración de las/os jóvenes.
- Cursos de actualización, mantener el contacto de profesores/as con sus exestudiantes; convivencias, intercambio de experiencias con egresados exitosos.
- **xx**

Refuerzo de los CFP y OIL por parte del programa VIA DB y su contribución a la integración socio profesional de los jóvenes

Según las entrevistas realizadas a los diferentes actores (directores/as, docentes, estudiantes, exalumnos/as de los CFP, responsables de las OIL y representantes de empresas/instituciones) el aporte de VIA DB a los CFP y OIL es estratégico para la promoción de jóvenes en su integración laboral. Se considera que constituye un valor agregado y **motivación** que marca la diferencia respecto a otros CEA que se limitan al apoyo a los jóvenes hasta la fase de egreso y, en algunos casos -especialmente de ONG, en las pasantías.

También se mencionó que las condiciones del mercado de trabajo en el país no son fáciles para la inserción laboral de los/as jóvenes y que se ha complicado más la situación con la pandemia del COVID-19. Por lo general, el empleo es precario y no necesariamente en el ámbito de especialidad del egresado. Destacan la pertinencia del apoyo no solo a nivel de empleabilidad, sino que se abre la **oportunidad** de motivar el emprendedurismo o autoempleo. Aunque en ambas situaciones, al inicio es difícil alcanzar/cumplir con los criterios/requisitos de empleo digno que se postula.

Las mujeres egresadas, exestudiantes, como se mencionó, manifiestan su satisfacción por la capacitación recibida y la oportunidad de poder instalar su propio emprendimiento (como se constató en emprendimientos de exalumnas en costura, peluquería o salón de belleza, gastronomía...). Además de generar ingresos, aportar al hogar, lograr mayor autonomía, valoran el hecho de poder organizar su tiempo y continuar con la atención de las labores domésticas (economía del cuidado). Consideran que el apoyo de la OIL y los cursos de emprendedurismo les ha permitido tomar decisiones para impulsar su propio negocio.

Esta contribución tendría una valoración entre fuerte influencia positiva e influencia moderada positiva, como se aprecia en el cuadro a continuación.

Resultados	Peso relativo de la influencia ²⁶	¿Cómo se manifestó esta influencia?
Res.1 La calidad del proceso educativo en todos los centros de formación ha mejorado	+3	<p>La inclusión de emprendedurismo y empleabilidad en la malla curricular de los CFP y la incorporación de un responsable encargado de la OIL son factores clave para el apoyo y acompañamiento a los/as estudiantes y egresados/as en su inserción sociolaboral.</p> <p>Los planes de vida, desarrollo personal, la orientación vocacional y la capacitación en habilidades blandas contribuyen para que los/as estudiantes tengan la motivación y las condiciones básicas para enfrentar su inserción laboral.</p>
Res.2 Las capacidades de gestión de todas las organizaciones socias se han fortalecido	+2	<p>La creación y financiamiento de las OIL en los CFP con apoyo de VIA DB es bastante valorizada, al igual que el seguimiento/monitoreo que se realiza desde la OIL nacional a las OIL locales. Sin este apoyo se considera que no sería factible contar en los CFP con personal dedicado a tiempo completo para esta finalidad que se aprecia clave para motivar y acompañar la inserción no solamente laboral sino a la sociedad (ciudadanía activa) de los/as jóvenes.</p> <p>En varios CFP se tiene una relación y articulación estrecha entre los/as responsables de la OIL con las direcciones, docentes y personal administrativo de los CFP. En algunos casos, no se da esta integración e incluso en un CFP los/as docentes desconocían la existencia de la OIL (a pesar de haber sido beneficiados con cursos). En el caso del CFP Mamá Margarita, frente a la finalización del PGR, se tiene la idea de que sean los docentes que asuman esta responsabilidad y de la continuidad de la propuesta integral impulsada por VIA DB. Esta experiencia tiene el reto de ser acompañada por la OPD para conocer sus avances, resultados y sostenibilidad para recoger las lecciones aprendidas para una estrategia explícita de sostenibilidad.</p>
Res.3 El acompañamiento al trabajo digno y emprendimiento por las entidades de empleo ha mejorado	+3	<p>Es altamente valorado el apoyo de las OIL en el acompañamiento de los/as estudiantes en emprendedurismo y empleabilidad: La motivación para el desarrollo de sus planes de vida, planes de negocios y propuestas de emprendimiento; la relación y vinculación con una diversidad de establecimientos públicos y privados para la realización de pasantías y/o la generación de empleo en condiciones de trabajo digno.</p>
<p>Al igual que en el caso de empoderamiento, el modelo y propuesta del PGR presenta resultados positivos en cuanto a la capacitación, oportunidad y motivación para la inserción sociolaboral y en la sociedad de los/as egresados de los CPF. En algunos CFP no se articuló una buena relación y articulación del equipo institucional con la responsable de la OIL, ya sea por exceso de trabajo de los docentes, la rotación de personal en la OIL o por una limitada inducción en los diferentes niveles del CFP sobre el rol y funciones de la OIL.</p>		

²⁶ Escala: fuerte influencia positiva (+3), influencia positiva moderada (+2), influencia más bien positiva (+1) fuerte influencia negativa (-3) influencia negativa moderada (-2) impacto más bien negativo (-1)

2.2.4. Resultados no previstos

Un resultado no previsto es el efecto imitación que genera la experiencia de los CFP apoyados por VIA DB hacia los otros CEA del respectivo Distrito de Educación. Los CFP se convierten en un referente a imitar en el entorno educativo local. En entrevistas con directores/as y docentes de los CFP se comentó sobre el interés de sus colegas de los CEA del municipio de conocer más la experiencia y aprender de la misma. No se cuenta con información sistematizada al respecto, pero ameritaría visibilizar estos casos y establecer una estrategia para evidenciar este efecto demostrativo que se genera.

Otro resultado no previsto que resalta es el sentido de pertenencia a los CFP y de apropiación (*ownership*) de la propuesta por parte de los/as docentes. Esta identificación es clave y genera un clima laboral y de relaciones más personalizadas entre docentes – estudiantes. Este sentido de identidad se apreció más intenso en uno de los CFP donde la directora informaba que varios docentes fueron exalumnos del Centro: *“Una gran mayoría son ex alumnos del Centro esto se debe por la confianza de dirección y el ejemplo de los Docentes donde predominan los valores, se da la oportunidad para que puedan seguir como Docentes. Se inicia con auxiliatura. Devolver todo lo que se aprendió. Compromiso con la Institución, sentido de pertenencia. Ausencia de profesionales certificado para trabajar con Docentes, capacidad y talento que demuestran, sentido de pertenencia.”*

2.2.5. Coherencia entre los distintos niveles de la TdC

El proyecto en su proceso de ejecución presentó una lógica y coherencia entre sus diferentes actividades y niveles de su Teoría de Cambio. Existe una relación lógica entre las actividades específicas, la consecución de los resultados esperados y, por ende, el logro del objetivo específico.

Es así que con la oferta de formaciones técnicas de calidad, las condiciones de infraestructura, equipos y materiales y la orientación/acompañamiento de los jóvenes estudiantes al mundo laboral (emprendimientos y empleabilidad), el desarrollo de sus capacidades (habilidades duras y blandas), su empoderamiento en los CFP con el apoyo de la OPD/OIL se contribuyó a su integración socio profesional y a la consecución -en gran medida- del objetivo específico del proyecto: *“Jóvenes mujeres y hombres vulnerables (15-29 años) en Bolivia (departamentos La Paz, Cochabamba, Chuquisaca y Santa Cruz) se integran profesional y socialmente en la sociedad...”*

También se pudo evidenciar una relación directa entre formación integral, capacidades técnicas cualificadas, el empoderamiento y la inserción e integración socio profesional de los/as jóvenes estudiantes.

Un factor clave a profundizar en la Teoría de Cambio y que, en el proceso de entrevistas, especialmente con los jóvenes estudiantes y exestudiantes (mujeres y varones), es el referido a la importancia de la promoción de los valores y el espíritu salesiano. Esta característica de los CFP marca la diferencia con los CEA y es altamente destacada por el grupo meta, aspecto que resalta en el marco de un contexto de crisis social y de pérdida de valores

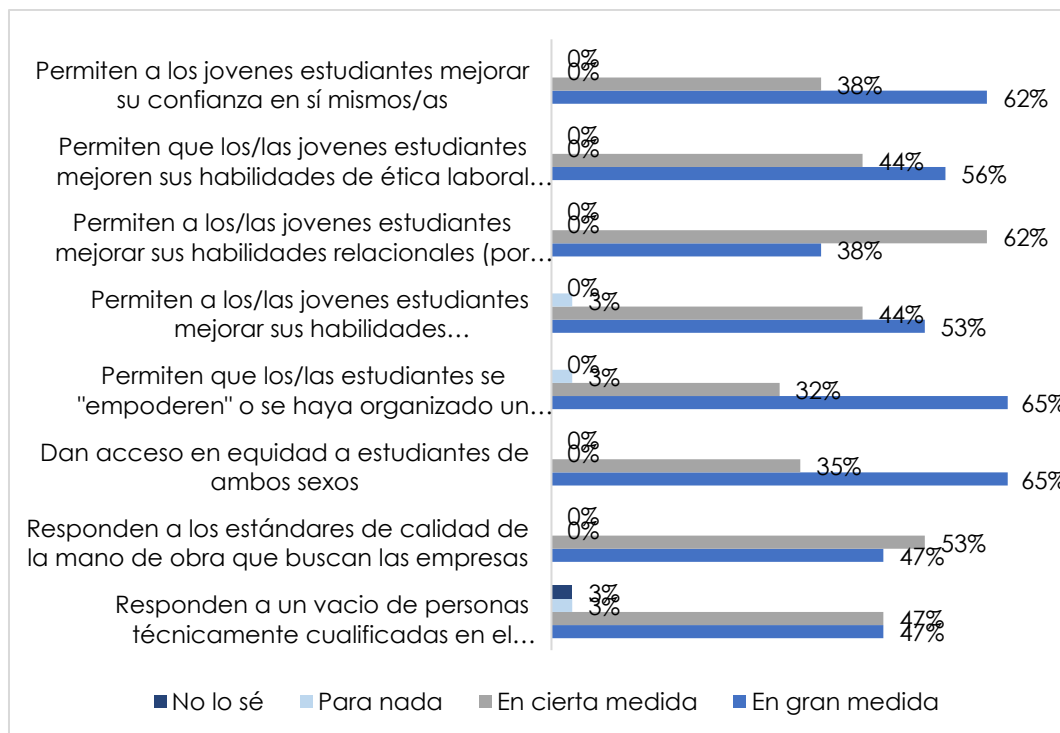
2.2.6. Factores de influencia relacionados con la eficacia

Factores contribuyentes al empoderamiento

Los resultados de la encuesta realizada y la información recogida en el trabajo y observación en terreno son coincidentes en cuanto a la importancia de los cambios/efectos logrados respecto al empoderamiento.

De acuerdo con la **encuesta en línea** realizada²⁷, se ratifica la información recogida en el trabajo y observación en terreno y se reconoce que se han tenido efectos “en gran medida” (54%, en promedio) y “en cierta medida” (44% en promedio) en el desarrollo de las capacidades de los jóvenes, evidenciándose el logro de los resultados propuestos, como se aprecia en el siguiente Gráfico.

Gráfico. Valoración sobre los efectos de los cursos de formación técnica ofrecidos por los CFP



También en la encuesta realizada, una mayoría de las personas atribuye -como factores que explican la eficacia y el éxito de los resultados- que la **calidad de los cursos de formación de los CFP permiten mejorar la autoconfianza de las/os jóvenes estudiantes**; su ética laboral; sus habilidades relacionales y personales o competencias de vida, la equidad de género, y (ya con relación a la integración socio-profesional) la calidad técnica y de la mano de obra requeridas por el mercado y las empresas.

Se señala que se destacan las habilidades blandas, la formación integral y el empoderamiento: “*Como resultado de la encuesta del SenseMaker y encuesta de empoderamiento, como resultado [se tiene] la autoconfianza; durante todos estos años se [ha] trabajado en habilidades blandas como ser la autoconfianza y se lo ha incluido en los planes de formación, planes de aula, planificaciones semestrales, etc.*”

Varios jóvenes en las entrevistas manifestaron que en los CFP se sienten como en su hogar y destacaron que la actitud positiva y relación de confianza que les brindan los/as docentes los motivó para perder la timidez y la inseguridad. En el caso de las mujeres, la mayoría -en las entrevistas- manifestaron que antes les costaba hablar en público, que agachaban la cabeza y no miraban a los ojos. Consideran que las condiciones y calidad de educación que les ofrecen los CFP les ha permitido superarse y sentirse como personas. Todos calificaron en los grupos focales con calificaciones desde el 90% hasta más del 100%. Madres solteras que tienen la responsabilidad del cuidado y crianza de sus

²⁷ Jaspers, Nancy. Encuesta en línea. Programa VIA Don Bosco BOLIVIA 2017-2021, diciembre 2021. Aplicada a 34 personas de OFPROBOL/OPD (la coordinación y otras personas involucradas en la gestión del programa VIA DB en Bolivia incl. La OIL nivel central). Los CFP – FMA y SDB (coordinación, docentes, responsables OIL central y descentral, directores de la obra, responsables de informe económico).

hijos, señalaron que en el CFP encontraron en los CFP una oportunidad para profesionalizarse y, principalmente, aprender un oficio que les permite -desde sus propios hogares- generar ingresos. También cuentan en algunos CFP con centros infantiles ("Guarderías"), como en el caso visitado de Miguel Magone, que constituye un importante apoyo para las madres. Se trata principalmente en carreras como gastronomía, repostería, belleza integral, confección textil e/o industrial. Varias egresadas cuentan con su propio emprendimiento. También se presentaron casos en que algunas mujeres tuvieron la resistencia inicial de su compañero (esposo, conviviente, pareja) para asistir a los cursos; sin embargo, con los resultados logrados, especialmente de generación de ingresos, cambiaron de actitud.

Factores contribuyentes a la integración profesional

Una mayoría de las personas encuestadas que consideran una valoración "en gran medida", coinciden en destacar -en su argumentación- la importancia del apoyo al **emprededurismo y empleabilidad**; es decir, a la integración sociolaboral (como se apreciará en el siguiente acápite y respectivo recuadro), así como en las habilidades blandas y la importancia del empoderamiento.

En las argumentaciones se destacan las **habilidades blandas y la formación integral**:

- "Se trabaja en la participación de jóvenes exponiendo temas de habilidades blandas."
- "Los CFP realizan replicas; es decir, talleres o cursos dirigidos a los estudiantes para el control de sus emociones, toma de decisiones y otros temas".
- "Trabajamos en gran manera la formación humana. Ya que esto nos hace referentes a otros centros"
- "Los cursos son momentos de formación y socialización que abren a los estudiantes a una mejor autoestima y un mejor relacionamiento con su ambiente."

También se coincide en la **importancia del empoderamiento**:

- "Se está trabajando en cursos de empoderamiento personal y otras que se encuentran inmersas dentro de la malla curricular."
- "Se ven los resultados de empoderamiento juvenil".
- "Esta ayuda en la formación nos sirve bastante para que los jóvenes se sientan más empoderados."
- "El Programa está diseñado para fortalecer todos los aspectos señalados en las preguntas, y contribuir con el empoderamiento de los jóvenes que se forman en los CFPs."
- "La OIL apoya con formaciones complementarias para los estudiantes y docentes para así mejorar la calidad educativa y el empoderamiento."

Así como también en aspectos relacionados al **fortalecimiento del desarrollo personal y liderazgo** de los estudiantes:

- "Su organización de mesas directivas por curso y Centro Interno Estudiantil, ayudan a mejorar características de liderazgo."
- "Los docentes, dirección y equipo en general del CFP apoyan de gran manera a mejorar las actitudes y aptitudes de los jóvenes porque se trabaja desde los valores hasta la parte técnica de la especialidad."
- "Se apoya los Gobiernos estudiantiles para que los jóvenes puedan hacerse escuchar y lograr un crecimiento mutuo, tanto de ellos como del centro."

De igual manera, en los resultados a la pregunta 8 de la encuesta relativa a esta temática, se considera, de acuerdo a la mayor recurrencia de las respuestas que: (i) el buen seguimiento (por ej. visitas

consecutivas...) del CFP/OIL de las pasantías es esencial para el éxito de la integración profesional de los/las jóvenes; ii) las buenas relaciones de trabajo con las empresas con las que colaboran las OIL son esenciales para el éxito de la integración profesional de los jóvenes estudiantes; (iii) también se considera que en cierta medida, la buena preparación de las trayectorias de pasantía con las empresas implicadas son esenciales para el éxito de la integración profesional de los/as jóvenes estudiantes.

Las principales argumentaciones que se dan al respecto en la encuesta coinciden con las observaciones y entrevistas realizadas en terreno:

- *“El acompañamiento y seguimiento cuando un joven egresa o termina su formación es sumamente importante, y solo podremos garantizar su inserción laboral es contando con convenios con empresas públicas y privadas y, por otro lado, proporcionando formación a los estudiantes en habilidades blandas, herramientas en búsqueda de trabajo, etc.”*
- *“El trabajo coordinado de la OIL permite desarrollar acciones de capacitación para estudiantes y que estos cuenten con las habilidades necesarias para desenvolverse en la práctica laboral, asimismo el relacionamiento con empresas e instituciones con las que se tiene convenio coadyuva a que los jóvenes accedan a espacios de prácticas y/o emprendan sus negocios propios.”*

La mayor parte de las/os estudiantes entrevistados resaltaron que los factores clave para su integración sociolaboral ha sido la confianza y seguridad en sí mismos y las capacidades y competencias que han logrado en los CFP, de una parte, y el apoyo y acompañamiento de la OIL en sus pasantías y empleo, de otra. x

2.2.7. Preguntas de aprendizaje

La experiencia del PGR con los siete CFP, el trabajo desempeñado por la OFPROBOL/OIL con el apoyo de VIA DB, valoriza la formación técnica de jóvenes y adultos en el país. La formación técnica -en el marco del sistema de la educación en Bolivia- no está en las prioridades, siendo una de las áreas o subsistemas de educación con mayor potencial para fortalecer las habilidades, destrezas y capacidad de polivalencia demostrada por una buena parte de los recursos humanos nacionales. Dignifica a las personas, especialmente en condición de vulnerabilidad y constituye un aporte al desarrollo del capital humano y social en el país.

Surge la interrogante de ¿por qué no se visibiliza más la propuesta y, a partir de la sistematización de la experiencia, por qué no se promueve una estrategia de gestión de conocimiento y de incidencia en las políticas públicas? La Iglesia Católica y la comunidad salesiana cuentan con las condiciones para mostrar su aporte a la sociedad y al país. ¿Por qué aún no se ha diseñado e implementado una estrategia comunicacional transmedia que muestre la experiencia y sus resultados? La virtualidad y la digitalización es una oportunidad para llegar a amplias audiencias e incidir en la opinión pública y las propias políticas públicas, en sus diferentes niveles (local, departamental, nacional, regional e internacional).

2.2.8. Meta-análisis/Puntos principales del análisis - Eficacia

Se evidenció con la triangulación de las diferentes fuentes de información que se siguió y cumplió en gran medida la ruta prevista en la TdC del PGR: Se ha contribuido a que jóvenes mujeres y hombres vulnerables se integren profesional y socialmente en la sociedad. Se ha empoderado a jóvenes y se han abierto brechas para el impulso al emprendedurismo y empleabilidad. Se cuenta con equipos técnicos / recursos humanos de calidad y compromiso en las OPD y OIL, con un buen ambiente de trabajo.

A pesar del contexto social, político, económico y sanitario (COVID), se han logrado gran parte de las metas e indicadores previstos en el PGR.

Se han fortalecido las capacidades de directores/as, docentes y personal de los CFP y de las OIL (capacitación continua) que han significado una especie de innovación en la propuesta para los CFP. Se ha contado con un entorno de aprendizaje adecuado, con infraestructura, equipamiento y materiales adecuados; con mallas curriculares adaptadas con programas de formación relevantes y con habilidades blandas y competencias para la vida y la inserción social y laboral de jóvenes.

Se han mejorado las capacidades de gestión de los CFP, con docentes y equipos técnicos que se han apropiado en buena medida de la propuesta (enfoque/concepto, herramientas e instrumentos metodológicos y estrategias/acciones).

Existe el riesgo de que la rotación de los/as directores/as, docentes y personal de los CFP o sus cambios por razones políticas u otras afecte la continuidad / apropiación de la propuesta en los CFP. Este riesgo se minimiza por las acciones de lobby que pueda desarrollar la OFPROBOL/OPD y la congregación salesiana (SDO/FMA).

Otro riesgo está relacionado con la dependencia financiera e institucional de los CFP del PGR y que se pueda tener dificultades para mantener el nivel / estándar de calidad alcanzados; especialmente en aspectos que hacen al personal docente competente y preparado que se cuenta y a la operación, mantenimiento y reposición de los activos (p.e. ¿cómo cubrir los costos de funcionamiento e inversión?, ¿cómo diversificar las fuentes de financiamiento?). Un desafío al respecto es la finalización del PGR con el CFP Mamá María que esboza una estrategia a nivel de dirección y docentes para dar continuidad al enfoque, experiencia y prácticas alcanzadas. Esta experiencia debería ser monitoreada por la OPD y la OIL nacional para sistematizar sus avances y resultados a fin de que alimente una estrategia global de sostenibilidad a largo plazo de la propuesta en los otros CFP y en su ampliación y escalabilidad.

Se tiene un importante avance en la motivación de una ciudadanía activa y la incorporación de los temas transversales (género, medio ambiente y digitalización); sin embargo, requieren una mayor profundización y visibilización en todos los niveles, así como considerar o complementar con las dimensiones generacional/intergeneracional, interculturalidad y cambio climático y sus efectos. La digitalización e impulso a las plataformas virtuales tiene que profundizarse, pero a la vez tomar en cuenta las condiciones de conectividad y acceso a la tecnología de los grupos meta.

Es destacable el enfoque hacia la empleabilidad y el emprendedurismo con una orientación al trabajo digno; sin embargo, las condiciones del país y externalidades constituyen barreras estructurales que se deben considerar y que, lamentablemente, no favorecen la consecución de metas optimistas. (informalidad, políticas públicas centradas en el extractivismo, libre importación y contrabando, etc.).

A pesar de ello la propuesta del PGR tiene contenidos, alcances y la potencia para ser propuesto en el ámbito de las políticas públicas a diferentes niveles (nacional, departamental, municipal y autonomías indígena originario campesina) y sectores/multisectorial (educación, trabajo, producción y economía plural, planificación para el desarrollo, salud...).

El impulso y apoyo a las OIL es un plus del PGR que ha construido un tejido de relaciones con empresas y emprendimientos que tiene que fortalecerse y definir una estrategia de continuidad para acompañar a los jóvenes en su inserción social y laboral. Existe un alto reconocimiento a su rol y función. Un aspecto que marca la diferencia respecto a otros CEA y que aporta al empoderamiento e inserción de los jóvenes en la sociedad es la promoción de valores y el carisma salesiano.

Es necesario fortalecer las capacidades de gestión, educación financiera y acceso a capital para el impulso del emprendedurismo.

2.3 Eficiencia

2.3.1. Eficiencia de la cooperación

De acuerdo a las entrevistas, reuniones y grupos focales en terreno con los actores pertinentes (coordinador salesiano CFP, OPD/OFPROBOL, OIL y los propios CFP), se sostiene que las relaciones establecidas entre los diferentes niveles de la cooperación han funcionado de manera eficiente: La comunicación, asesoría, acompañamiento y flujo de recursos desde VIA DB a la OFPROBOL/OPD ha sido oportuna, pertinente y de valoración positiva por parte de los actores directos involucrados.

La relación entre la OPD y la obra y congregación salesiana (SDB/FMA) y la inspectoría es permanente. En rigor la OPD es la Oficina de Proyectos para Bolivia (OFPROBOL) fundada como ONG en 2002 y que tiene una amplia cobertura de apoyo a la Obra Salesiana en Bolivia y ocupa las mismas oficinas donde funciona la Inspectoría Salesiana en Cochabamba. Trabaja con los salesianos en los sectores de educación (primaria, secundarias, formación técnica profesional), promoción social y laboral (atención a NNA en riesgo, OIL), desarrollo productivo (seguridad alimentaria y formación de promotores) y las transversales de derechos humanos, género y medio ambiente. Apoya procesos de Planificación Estratégica Inspectorial, gestión efectiva de proyectos de las obras salesianas e inicio y puesta en marcha de la Procura Menor Boliviana. Por lo tanto, uno de los proyectos que gestiona es el PGR con VIA DB²⁸.

- | Rol que se destaca de la OFPROBOL |
|---|
| - Equipo técnico eficiente, con alto grado de compromiso y sensibilidad social. Destaca su composición de profesionales mujeres. |
| - Rol fundamental es coordinar, asesorar y evaluar los procesos de planificación y gestión de proyectos de desarrollo de los Salesianos en Bolivia. |
| - Dar seguimiento administrativo-programático al programa |
| - Buscar fondos adicionales |
| - Sistematizar procesos con relación al fortalecimiento de capacidades |
| - Intercambiar experiencias con otros CFP, otras ONG Belgas (red de sinergias) |
| - Limitada visibilidad e incidencia política sobre el tema de formación profesional: estrategia de comunicación |

En todas los CFP se destacó el trabajo y apoyo que reciben de la OPD y de la OIL nacional, en el conjunto de las actividades y desafíos del PGR. Se destaca el asesoramiento permanente con visitas frecuentes y en el acompañamiento y monitoreo y desarrollo de capacidades. También se aprecia un desenvolvimiento eficiente del proyecto en sus diferentes niveles y se destaca las capacidades de la OPD en planificación, monitoreo y procedimientos financieros.

El flujo de información se considera, en los distintos niveles, oportuno y con información pertinente.

2.3.2. Relación calidad-precio y rentabilidad

A pesar del contexto poco auspicioso que se vivió durante la ejecución del proyecto (conflictos político-sociales -especialmente de octubre – noviembre de 2019- y la pandemia del COVID – 19) los/las entrevistados/as coinciden en señalar que se han logrado -en gran medida- los resultados esperados e incluso se han podido viabilizar procesos de desarrollo de capacidades aprovechando las circunstancias de la pandemia y aprovechando la virtualidad y digitalización. Consideran que se ha

²⁸ Presentación PPT: OFPROBOL. Salesianos en Bolivia.

dado un salto con la gestión y aplicación de las plataformas virtuales, a través de las cuales se han optimizado tiempos, recursos y procesos.

Por información de la OPD, la ejecución presupuestaria ha sido óptima, alcanzándose al 100%, con lo que se lograron en buen porcentaje las metas e indicadores establecidos. Se estima un costo por alumno -durante el período del proyecto- de 254,56 euros por estudiante. No se conoce -a nivel global- el apalancamiento total de recursos de otras fuentes, como ser los ítems y recursos provistos por los fondos estatales (TGE / Ministerio de Educación), los aportes de los propios estudiantes (práctica importante a destacar, para evitar un concepto de gratuidad que afecte la apropiación y valorización del PGR) y de otras fuentes, locales, nacionales e internacionales. Este aspecto sería pertinente considera a futuro.

Es importante el nivel de alianzas y redes que se han tejido y construido y fortalecido con el proyecto, aspecto que favorece la complementariedad, el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas,

así como se aprovecha las capacidades institucionales y organizaciones existentes, en los distintos niveles (locales, regionales, nacionales e internacionales.

En todos los CFP se manifestó con alta satisfacción los resultados de calidad alcanzados, tanto a nivel del desarrollo de las capacidades (docentes, administrativos, estudiantes) como de la infraestructura, equipamiento, materiales e insumos para la creación de las condiciones adecuadas para su funcionamiento.

Existe conciencia sobre las importantes inversiones realizadas, su costo y calidad, especialmente de la infraestructura (30% del presupuesto), así como también se expresa la preocupación por su operación y mantenimiento a futuro. En ningún CFP se pudo obtener información sobre la necesaria previsión de la depreciación de los activos; aspecto que ciertamente afectaría tanto el

mantenimiento como la reposición de estos. Por lo general, en los proyectos de desarrollo no se tiene esa práctica y la cultura de la necesidad de mantener y reponer los bienes e inmuebles. Este aspecto debería ser considerado en las próximas fases del PGR.

En la observación en terreno se pudo verificar el buen estado y mantenimiento de las infraestructuras, equipamiento y materiales provistos por el PGR, así como se visibiliza en las infraestructuras de todos los CFP -construidas o refaccionadas con fondos del proyecto- el logotipo de VIA Don Bosco.

2.3.3. Eficacia de las principales disposiciones de gestión y de los procesos de seguimiento y evaluación

También se destaca el desarrollo de las capacidades de gestión en los diferentes niveles y actores articulados en el PGR. Se resaltan las capacidades técnicas y compromiso de la OPD y de la OIL nacional. Los/as responsables de los CFP se expresan con una alta satisfacción del apoyo, acompañamiento y

<p style="text-align: center;">Redes y alianzas</p> <p>Redes internas a la estructura salesiana</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Red de escuelas técnicas✓ Equipo inspectorial de pastoral juvenil✓ Red de escuelas populares DB✓ Universidad Salesiana <p>Redes salesianas a nivel regional/global</p> <ul style="list-style-type: none">✓ OPDs y CFP de la región (PGR VIA DB, DBM Capacity Building)✓ Don Bosco Network✓ Don Bosco Green Alliance <p>Redes de cooperación internacional en Bolivia</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Foro/Plataforma de actores belgas en Bolivia (FABEB, PLATONG)✓ Coordinadora de ONG españolas en Bolivia (COEB)✓ ONG alemanas en Bolivia <p>Vinculación con otros actores</p> <ul style="list-style-type: none">✓ UNICEF, HELVETAS, Save the Children, Cáritas.✓ Municipios, gobernaciones y SEDEGES <p>Fuente: Presentación PPT OFPROBOL</p>
--

servicios de la OPD; así como del intercambio de experiencias y alianzas con otros CFP e institutos, a pesar del contexto de la pandemia del COVID – 19.

Se cuenta con un sistema de monitoreo establecido y compatibilizado con los diferentes proyectos de VIA Don Bosco. *“Son buenos instrumentos y el chequeo de salud, ayuda a detectar en qué se anda mal.”*

Se conocen las diferentes herramientas de seguimiento/monitoreo y evaluación (Narramoni, resumoni, chequeo de salud, etc.) que se consideran de mucha utilidad, aunque sugieren que se debería simplificar y priorizar los indicadores más orientados a los efectos. En general, se destaca la transparencia en la gestión e información brindada y sistematizada.

2.3.4. Factores que influyen en la eficiencia

Entre los factores que han contribuido a la eficiencia de las intervenciones se destaca:

- El compromiso asumido por directores/as, docentes y propios estudiantes de llevar adelante la propuesta del PGR, dar de su tiempo más allá de las formalidades que exige el sistema educativo de educación alternativa.
- El compromiso, capacidades técnicas y motivación desplegados por los equipos de la OPD y OIL integrado principalmente por mujeres y con alta sensibilidad social y política con el grupo meta.
- La amplia red de alianzas y relaciones tejidas por el PGR y la OFPROBOL/OPD que permite el intercambio de experiencias y conocimientos; la complementariedad y sinergia de acciones concurrentes.
- La permanente comunicación e información de ida y vuelta entre los diferentes actores responsables e involucrados en el PGR: VIA DB- OFPROBOL/OPD/OIL- CFP.

Un factor que perturba y afecta la eficiencia es el relativo al cambio o rotación de personal a nivel de los CFP y la OIL, lo que afecta la continuidad y consolidación de las acciones correspondientes en el marco del PGR.

2.4 Sostenibilidad

2.4.1. Condiciones específicas del país para la sostenibilidad

Se considera que existen buenas bases de consolidación y apropiación de la propuesta del PGR en los CFP, aspecto que sentaría las condiciones para la continuidad, fortalecimiento y consolidación de la propuesta. La actualización e incidencia de las mallas curriculares de las diferentes carreras/áreas han sido consensuadas y concertadas con las respectivas Direcciones Distritales de Educación, aspecto que -en gran medida- garantizaría la incorporación y continuidad de contenidos promovidos por el PGR.

Los resultados alcanzados tienen potencial para la incidencia en las políticas públicas, a fin de poder replicarse y escalarse; sin embargo, los niveles de decisión de “arriba” del Ministerio de Educación priorizan intereses más políticos que de mejorar la calidad de la educación.

Los estudiantes capacitados y empoderados son un valor creado para la sociedad y la ciudadanía activa que se desempeñarán con valores, compromiso y carisma salesiano donde vayan. Es una sostenibilidad social a la que se contribuye. Cuentan con capacidades, habilidades y ética del trabajo que los posiona mejor y con liderazgo en la sociedad. Se tiene la expectativa de que generen con su actitud, capacidad y compromiso un efecto demostrativo o multiplicador con sus pares.

La mayor preocupación expresada en los diferentes CFP son los cambios y rotación del personal y docentes que pondría en riesgo las capacidades fortalecidas en cada uno de los centros. Sin embargo, estas capacidades (docentes y directores/as) influirían y replicarían los aprendizajes en los nuevos espacios (CEA) donde se desempeñarían.

Las relaciones y alianzas entre los diferentes actores, especialmente para las pasantías y empleabilidad es otro “activo intangible” que se aprecia que se ha creado -con convenios y experiencias compartidas- que difícilmente se revertirán.

2.4.2. Sostenibilidad del programa

La sostenibilidad de las intervenciones y resultados están presentes desde el diseño del PGR y en la preocupación de los diferentes equipos y actores involucrados (Inspectoría, OFPROBOL/OPD, OIL, CFP). La construcción de alianzas y redes es un medio para intercambiar experiencias y replicar las lecciones aprendidas.

El funcionamiento de las OIL en los CFP se considera con menores probabilidades de continuidad con una persona contratada para el efecto. Esto se aprecia en Mamá Margarita, donde la responsable ya no continuará y sus funciones se prevé que serán asumidas por los/as profesores/as; aunque se duda de su disponibilidad de tiempo para asumir más responsabilidades de las que tienen.

Sin embargo, la sostenibilidad financiera es una preocupación para lo cual se requerirá el diseño de una estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento y la mayor incorporación y compromiso tanto del sector privado como público para apoyar el desarrollo de los recursos humanos (capital humano), la empleabilidad y el emprendedurismo. Ciertamente que la base de la sostenibilidad está en la responsabilidad del sector público, en el marco de los preceptos constitucionales; sin embargo, el modelo propuesto por el PGR requiere un enfoque multiactor y las corresponsabilidades de los actores involucrados para garantizar una formación técnica profesional de calidad y un capital humano cualificado para el desarrollo de las empresas y del emprendedurismo.

2.4.3. Meta-análisis/Puntos principales del análisis -Sostenibilidad

Si bien en el diseño del proyecto se considera y analiza la dimensión y criterio de sostenibilidad, no se propone -durante la ejecución del PGR- una estrategia de sostenibilidad de los resultados, considerando las particularidades y diferencias de los diversos contextos en los que se desenvuelven los CFP.

Cada CFP debería contar con su propia estrategia de sostenibilidad en las diferentes dimensiones (institucional, social, económico-financiera, técnica, ambiental); así como establecer su propia estrategia de salida a la finalización del PGR; es decir, ya sea la diversificación de sus fuentes de financiamiento, el incremento de sus recursos propios, la continuidad y sostenibilidad de las capacidades y cualificaciones alcanzadas. Un factor fundamental para la sostenibilidad de la propuesta es la efectiva incidencia en las políticas públicas sectoriales.

De igual manera, está el reto de comprometer más al sector privado (instituciones y empresas), ya que el aporte del PGR al fortalecimiento del capital humano y construcción social es importante, aspecto que va en beneficio de las empresas y de la sociedad. Una estrategia de mayor involucramiento del sector privado, especialmente empresarial está entre los desafíos hacia adelante.

Finalmente, es difícil apreciar lo que no se ve y actualmente quien no está visibilizado en las redes sociales y los trans y multimedia está fuera del radar. Una estrategia de comunicación efectiva y bien

focalizada a quiénes se quiere llegar e impactar es el otro desafío para incidir en la opinión pública, en las políticas públicas y en los actores productivos y de servicios.

3 Conclusiones por criterio de evaluación

3.1 Conclusiones – Pertinencia

- i) El PGR ha demostrado pertinencia y relevancia, al atender y recoger las necesidades de jóvenes (mujeres y varones), especialmente de los que viven en condiciones de vulnerabilidad que es en los que se focaliza.
- ii) Su modelo educativo en los CFP se centra en la formación integral por competencias: combina la teoría con la práctica, las habilidades duras y las habilidades blandas. Promueve el conocimiento, las oportunidades y la motivación. Impulsa espacios de reflexión para identificar brechas y mejoras y la posibilidad de capacitación continua y actualizada en los diferentes niveles. El apoyo y seguimiento de las OIL en empleabilidad y emprendedurismo es un valor agregado y una innovación con potencial de replicabilidad y escalabilidad. El intercambio de experiencias y la construcción de alianzas y redes genera aprendizajes y complementariedad en las acciones del PGR. Es un reto la sistematización y difusión de la experiencia.
- iii) Expresa coherencia y alineamiento con las necesidades de jóvenes, con las políticas y lineamientos del sector. Se trata de una oferta educativa técnica de calidad referida al mercado laboral. Tiene coherencia y alineamiento con la visión de VIA DB y con el modelo pedagógico y carisma salesiano. Muestra complementariedad en la triada: Estado –Obra Salesiana – Sociedad. La cooperación y financiamiento de VIA DB es fundamental para la inversión, generación de capacidades y fortalecimiento de los CFP, así como al desarrollo de una amplia articulación y participación en redes locales, regionales, nacionales e internacionales. Los temas transversales: género – medio ambiente y digitalización son parte de la propuesta, pero requieren mayor profundización. Tienen el desafío de fortalecerse más y explicitar/visibilizar más la transversalidad como políticas y estrategias de los CFP.

3.2 Conclusiones - Eficacia

- iv) A pesar del contexto de crisis social, política, económica, ambiental y sanitaria (COVID-19), el PGR ha logrado gran parte de las metas e indicadores previstos en el marco de la TdC propuesta. Ha contribuido a que jóvenes mujeres y hombres vulnerables se integren profesional y socialmente en la sociedad. Se ha empoderado a jóvenes e impulsa la generación de empleo a través de apoyar el emprendedurismo y empleabilidad. El PGR cuenta a través de la OPD y OIL con recursos humanos profesionales de calidad y compromiso y con un ambiente de trabajo colaborador y de equipo.
- v) Se han fortalecido las capacidades de directores/as, docentes y personal de los CFP y de las OIL por medio de la capacitación continua. El PGR ha creado un entorno de aprendizaje y trabajo adecuados (infraestructura, equipamiento y materiales de calidad), con mallas curriculares adaptadas, con programas de formación relevantes y con habilidades blandas y competencias para la vida y la inserción social y laboral de jóvenes. Se mejoraron las capacidades de gestión de los CFP: docentes y equipos técnicos que se han apropiado en buena

- medida del enfoque/concepto, de las herramientas e instrumentos metodológicos y estrategias.
- vi) Un importante avance es la motivación a estudiantes y docentes de una ciudadanía activa y la incorporación de los temas transversales (género, medio ambiente y digitalización). Aunque, requieren una mayor profundización y visibilización en todos los niveles, así como considerar o complementar con las dimensiones generacional/intergeneracional, interculturalidad y cambio climático y sus efectos. La digitalización e impulso a las plataformas virtuales tiene que profundizarse, pero a la vez tomar en cuenta las condiciones de conectividad y acceso a la tecnología de los grupos meta.
 - vii) Es destacable el enfoque hacia la empleabilidad y el emprendedurismo con una orientación al trabajo digno; sin embargo, las condiciones del país y externalidades constituyen barreras estructurales que se deben considerar.
 - viii) La experiencia y resultados del PGR tiene potencial para ser propuesta y replicada a nivel de las políticas públicas en los diferentes niveles del Estado y con un enfoque multisectorial (educación, trabajo, producción y economía plural, planificación para el desarrollo, salud...).
 - ix) El impulso y apoyo a las OIL es un valor añadido del PGR que contribuye a la constitución de un tejido de relaciones con empresas y emprendimientos que tiene que fortalecerse. Es necesario una estrategia de continuidad para acompañar a los jóvenes en su inserción social y laboral. Un aspecto destacado y que marca la diferencia respecto a otros CEA y que aporta al empoderamiento e inserción de los jóvenes en la sociedad es la promoción de valores y el carisma salesiano.
 - x) Es necesario fortalecer las capacidades de gestión, educación financiera y acceso a capital para el impulso del emprendedurismo.

3.3 Conclusiones – Eficiencia

- xi) Las relaciones, coordinación y complementariedad entre los diferentes niveles de la cooperación y actores involucrados han funcionado de manera eficiente: la comunicación, asesoría, acompañamiento y flujo de recursos. El flujo de información se considera, en los distintos niveles, oportuno y con pertinencia.
- xii) El desempeño y trabajo de la OPD y OIL nacional es considerado satisfactorio y eficiente por parte de los diferentes CFP visitados. Se resalta el asesoramiento y acompañamiento permanente con visitas frecuentes para el monitoreo y desarrollo de capacidades.
- xiii) A pesar del contexto adverso, se han logrado los resultados esperados. Se han podido viabilizar procesos de desarrollo de capacidades aprovechando las circunstancias de la pandemia y la virtualidad y digitalización. Con ello se han optimizado tiempos, recursos y procesos.
- xiv) La ejecución presupuestaria ha sido óptima, lográndose buen porcentaje de las metas e indicadores establecidos. Se estima un costo bastante razonable por alumno -durante el período del proyecto- de 254,56 euros por estudiante. No se registra y visibiliza el apalancamiento de otros recursos, lo que sería pertinente a futuro considerar (aporte propio de los CFP, aportes de estudiantes, de las empresas, etc.).
- xv) Se han aprovechado las capacidades institucionales existentes a través de alianzas y redes que se han construido y fortalecido con el proyecto. Esto favorece la complementariedad, el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas.
- xvi) Todos los actores expresaron su alta satisfacción por los resultados de calidad alcanzados: desarrollo de las capacidades (docentes, administrativos, estudiantes), infraestructura, equipamiento, materiales e insumos para la creación de las condiciones adecuadas para su

funcionamiento. Un desafío que se tiene es la sistematización de las experiencias en los CFP para contribuir a la memoria institucional y sobre todo para la gestión del conocimiento e incidencia en las políticas públicas.

- xvii) Existe conciencia sobre las importantes inversiones realizadas, su costo y calidad, especialmente de la infraestructura, así como sobre la preocupación por su operación y mantenimiento a futuro.
- xviii) El desarrollo de las capacidades de gestión en los diferentes niveles y actores articulados en el PGR es otro logro explicitado (sistema de monitoreo establecido y compatibilizado con los diferentes proyectos de VIA Don Bosco; diferentes herramientas de seguimiento/monitoreo y evaluación). Se cuenta con sistemas de monitoreo y evaluación que permiten dar cuenta de los avances y logro de las metas e indicadores propuestos; sin embargo, ameritan su simplificación y optimización (priorizar indicadores con enfoque a resultados/efectos; evitar duplicación y sobrecarga de información -narramoni/resumoni, chequeo de salud, autoevaluación...).

3.4. Conclusiones - Sostenibilidad

- xix) El diseño del proyecto considera la dimensión y criterio de sostenibilidad, aunque adolece de la definición en la ejecución del proyecto de una estrategia de sostenibilidad de los resultados, considerando las particularidades y diferencias de los diversos contextos en los que se desenvuelven los CFP. Cada uno tendría que contar con su propia estrategia de sostenibilidad (institucional, social, económico-financiera, técnica, ambiental) y definir su propia estrategia de salida a la finalización del PGR (diversificación de fuentes de financiamiento, incremento de recursos propios, continuidad y sostenibilidad de las capacidades y cualificaciones alcanzadas...)
- xx) La sostenibilidad de la propuesta tendría que centrarse en una efectiva estrategia de incidencia en las políticas públicas sectoriales. También se tiene el reto de comprometer más al sector privado por el importante aporte del PGR al fortalecimiento del capital humano y construcción social. Se requiere una estrategia de mayor involucramiento del sector privado, especialmente empresarial.
- xxi) La visibilización del PGR y sus resultados es limitada. Se requiere encarar una estrategia de comunicación efectiva y bien focalizada a quiénes se quiere llegar e impactar para incidir en la opinión pública, en las políticas públicas y en los actores productivos y de servicios.

4 Lecciones aprendidas

Entre las principales, destacan:

- Un enfoque integral de formación técnica para jóvenes que combina teoría y práctica, habilidades duras y habilidades blandas, la promoción de valores y ética del trabajo, con una capacitación continua de docentes, administrativos y técnicos, la activa participación/protagonismo de estudiantes y el acompañamiento a la inserción laboral de estos a través del emprendedurismo y empleabilidad cuenta con potencial para la incidencia en las políticas públicas y su replicabilidad.
- La baja visibilidad de la experiencia y los resultados alcanzados con el PGR en los CFP limita su potencial de incidencia en la opinión pública, políticas públicas y en el sector privado y empresarial; aspecto que debe revertirse a través de una estrategia de comunicación transmedia para difundir los resultados y factores de éxito del modelo de formación técnica propuesto.

- Factores clave para el éxito de la propuesta, que constituyen un valor agregado y que marcan la diferencia con otros Centros de Educación Alternativa (CEA) son el desarrollo de habilidades blandas ligadas a la promoción de valores en el marco del carisma salesiano y el apoyo y acompañamiento de los/as jóvenes en su inserción social y laboral a través de una oficina de intermediación laboral (OIL) que se relaciona de manera personalizada con los estudiantes y egresados y teje un conjunto de relaciones y alianzas con empresas e instituciones para el desarrollo de pasantías de los estudiantes y para la generación de empleo (empreendedorismo y empleabilidad).

- Entre otros factores de éxito de la propuesta y logros/resultados del PGR se tiene:
 - ✓ Necesidad de actualización permanente de las competencias y mallas curriculares de los CFP a la dinámica de los cambios y demandas del mercado laboral (empleabilidad y emprendedurismo).
 - ✓ Generar espacios de reflexión entre los diferentes actores involucrados para identificar brechas y mejoras.
 - ✓ El apoyo y fortalecimiento de las capacidades de gestión de los CFP y la estrategia de capacitación continua y actualizada en los diferentes niveles de acuerdo con las necesidades del mercado y vocaciones productivas de los contextos locales.

5 Recomendaciones

1. OFPROBOL/OPD en coordinación con VIA DB tienen el desafío a corto plazo de sistematizar la experiencia y con los resultados logrados proponer -en el marco de las particularidades y contextos específicos de los CFP- modelos/escenarios de acción para la propuesta de empoderamiento e integración socio laboral de los/as estudiantes. Esta sistematización debe estar concebida en el marco de recuperar la memoria institucional y, sobre todo, impulsar la gestión del conocimiento.
2. A corto plazo y en el marco del posible nuevo PGR, se sugiere que OFPROBOL diseñe para su implementación cuatro estrategias específicas y complementarias:
 - v) Una estrategia de comunicación e información transmedia que precise los mensajes/contenidos, medios, audiencias prioritarias, entre otros, a fin de visibilizar la propuesta de educación alternativa/formación profesional y ponerla en el radar para promover, entre otros, la reflexión sobre la prioridad de la educación técnica en el país y la atención a los grupos más vulnerables de la sociedad.
 - vi) Estrategias locales y nacional de empleabilidad y emprendedurismo con un mapeo de actores clave (MAC) que permitan la constitución de alianzas estratégicas, propuestas de responsabilidad social empresarial (RSE) sostenibles y relaciones para servicios financieros y no financieros a los emprendimientos y a las propias empresas que apoyen la generación de empleo de jóvenes formados en los CFP con un enfoque integral y de valores; es decir, cualificación del capital humano en el país, a través de un tejido social y capital social establecido y promovido por VIA DB y OFPROBOL.
 - vii) Estrategia (a mediano y largo plazo) de incidencia en las políticas públicas a diferentes niveles de descentralización del Estado (municipal, departamental, nacional) y de carácter multisectorial con el propósito de la ampliación y escalabilidad de la propuesta.
 - viii) Estrategia (a mediano y largo plazo) de sostenibilidad institucional, técnica, social, económica financiera y ambiental que contemple (en función de las mencionadas otras estrategias) la continuidad y consolidación del modelo y de la propuesta de formación profesional de jóvenes. Deberá incluir desde política de alianzas, capacidades técnicas, participación y movilización social, diversificación de fuentes de financiamiento/fundraising, etc.
3. Profundizar en el mediano y largo plazo el intercambio de experiencias con centros de formación profesional de la región, tanto salesianos como otros, a fin de recuperar las lecciones aprendidas y fortalecer las capacidades y la propuesta del PGR, en el marco de aprovechar la amplia participación y articulación de OFPROBOL en redes locales, regionales, nacionales e internacionales, como se menciona en la conclusión iii).
4. Profundizar el análisis de riesgos y las medidas de prevención especialmente respecto a la dependencia financiera e institucional de los CFP con el PGR y la necesidad de garantizar la continuidad de los niveles y estándares de calidad alcanzados; especialmente en aspectos que hacen al personal docente competente y preparado que se cuenta y a la operación, mantenimiento y reposición de los activos (p.e. ¿cómo cubrir los costos de funcionamiento e inversión?, ¿cómo

diversificar las fuentes de financiamiento?); la rotación del personal, docentes y directores/as de los CFP y de los/as responsables de las OIL locales. Un seguimiento de OFPROBOL(OPD)/OIL a la experiencia del CFP Mama Margarita (Santa Cruz de la Sierra) que finalizó el apoyo de VIA DB en 2021 y que su director y docentes se organizaron para dar continuidad a la propuesta del PGR, permitiría contar con insumos y aprendizajes a tomar en cuenta para la sostenibilidad del “modelo”.

ANEXOS

ANEXO 1: Marco de evaluación - evaluación final del programa VIA Don Bosco 2017-2021

de Criterios de evaluación	Sub-preguntas	Nivel	Criterios de evaluación
1. Relevancia: ¿Qué relevancia tiene el programa VIA DB ICOPI? ¿Han contribuido las actividades e intervenciones a satisfacer las necesidades y prioridades de los jóvenes?			
1.1 Necesidades de los jóvenes destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Abordó el programa sistemáticamente las necesidades de los jóvenes destinatarios? ¿Cómo lo hizo? • ¿Cómo responden los modelos desarrollados en materia de capacitación/integración socioprofesional a las necesidades de los jóvenes a los que van dirigidos? 	Nivel de país Nivel de programa	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del Cambio • ¿Cómo se define la capacitación en el programa? • ¿Cómo se define la integración socioprofesional en el programa? • ¿Qué significa "trabajo decente" en el programa?
1.2 Coherencia con otras intervenciones/programas/estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo encaja el programa VIA DB en el funcionamiento más amplio de las organizaciones asociadas a VIA DB? • ¿Funciona VIA DB (a través del CFP) de forma coherente con la estrategia más amplia del CFP? • ¿Existe un vínculo claro con la estrategia de las comunidades provinciales y salesianas (o de PROCEFFA en el caso de Camerún)? ¿Existe un vínculo con la pastoral salesiana? 	Países seleccionados Nivel de programa	<ul style="list-style-type: none"> • Referencia a cómo encaja VIA DB en el funcionamiento más amplio de la organización asociada del país. • Atención a otras intervenciones/estrategias y a la estrategia más amplia de la EFTP en los países.
1.3 Complementariedad - Valor añadido de las intervenciones en relación con otros programas/org.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son los modelos e intervenciones desarrollados en el ámbito de la capacitación/integración socioprofesional complementarios a otros programas/instituciones/organizaciones (inter)nacionales para los mismos jóvenes en los países objetivo? 	País seleccionado	<ul style="list-style-type: none"> • Valor añadido del enfoque de VIA DB en comparación con otros.

1.4. Integración de la perspectiva de género	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ha tenido en cuenta el género en el diseño del programa a nivel de intervención? 	Programa a nivel de país.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ha tenido en cuenta el género en el diseño del programa a nivel de intervención?
1.5 Inclusión del medio ambiente y la digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ha tenido en cuenta el medio ambiente y la digitalización en el diseño del programa a nivel de intervención? 	Nivel de país Nivel de programa	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a los temas transversales en el diseño del programa
2. Eficacia: ¿En qué medida se logran los resultados y los efectos (nivel outcome) previstos por el programa ICOPI? (véase el cuadro logico del programa para la descripción de los resultados y efectos deseados)			
2.1. Resultados alcanzados - Roles y contribuciones de los diferentes actores	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han conseguido los resultados previstos? • ¿En qué medida fue eficaz la contribución de los principales actores del programa a cada uno de estos resultados y de qué manera (describa el papel de VIA DB con respecto al CFP, el papel del CFP con respecto al CFP y al OIL, el papel del CFP y dla OIL en su propio proceso de fortalecimiento y la eficacia de cada papel)? • ¿Cómo se han supervisado los avances en la consecución de estos resultados y la contribución de los diferentes actores (VIA DB, OPD, otros actores) durante la ejecución del programa? (fuentes de pruebas utilizadas) • ¿Cuáles han sido los resultados de la inclusión de la generación/entorno/digitalización en el apoyo al CFP y en el fortalecimiento del CFP/OIL? • ¿Qué ha funcionado bien para conseguir los resultados y qué no (y por qué (no))? • Cuál es el vínculo entre los resultados obtenidos y la consecución del objetivo específico: ¿está claro cómo se han conseguido los resultados? • El refuerzo de los CFP/OIL en áreas específicas debía contribuir a integrar mejor el empoderamiento y la integración socioprofesional en el ADN de la EFTP? Explique: 	Todos los países Nivel global	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución de VIA DB, de los socios (in)directos y de otros actores externos como empresas, institutos gubernamentales (por ejemplo, ministerios, institutos de formación, etc.) a los cambios en los diferentes niveles de las especificaciones

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Pueden detectarse complementariedades y sinergias entre la OPD y otros actores externos que hayan contribuido a los resultados obtenidos? • Factores que influyen 		
<p>2.2. Logros a nivel de efectos (cambios en el empoderamiento con los jóvenes destinatarios/as).</p>	<p>Efecto conseguido: empoderamiento ¿Qué significa el empoderamiento en la práctica para el CFP/OIL y para los jóvenes destinatarios? ¿Cuándo se empodera a un joven objetivo? ¿Qué vemos entonces en la práctica? ¿Qué pasos o cambios son necesarios para lograr el empoderamiento de los jóvenes? ¿Tenemos pruebas de que los jóvenes han sido efectivamente empoderados (socialmente)? ¿Cómo ha contribuido cada uno de los resultados del programa al empoderamiento de los jóvenes a los que va dirigido el CFP/OIL? - marque esta casilla para cada resultado. Esta influencia puede ser a nivel de comportamiento (C), de oportunidades (O), de motivación (M) o de otro tipo. ¿Qué ha funcionado bien, qué no (y por qué (no))?</p> <p>Papel y contribución de los actores implicados ¿Quiénes son los actores clave y más transformadores que promueven la capacitación? Considere en particular las funciones de los CFP y las ODE, pero también las de los actores externos (por ejemplo, el sector privado, los ministerios, las alianzas estratégicas, los socios de sinergia, ...) y las de los que no participan. ¿Cuál fue la contribución específica de los profesores, el apoyo psicosocial y los servicios dila OIL a la capacitación de los jóvenes a los que se dirigía?</p>	<p>Todos los países</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Superación de los resultados previstos y reales • Indicadores relacionados con el empleo • Progreso documentado con respecto a la línea de base • Explicación plausible de la variación • Información con perspectiva de género

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál ha sido el papel de la OPD en la mejora de la contratación de jóvenes por parte de la CFP/OIL apoyada? • ¿Cuál fue el papel del equipo VIA DB Bxl en la capacitación de los jóvenes? • ¿Qué otros actores han contribuido a este proceso y cómo? • ¿Existe complementariedad y/o sinergia entre el CFP, el CFP y otros actores externos que hayan contribuido a los resultados de empoderamiento? <p>Atención al género/digitalización/entorno ¿Cómo ha facilitado el enfoque de estos temas transversales la capacitación de los jóvenes? ¿Qué ha funcionado y qué no?</p> <p>S&E ¿Cómo se ha supervisado la contribución de los agentes implicados y los avances en la consecución de este resultado durante la ejecución del programa? (fuentes de pruebas utilizadas)</p> <p>¿Factores que influyen?</p>		
<p>2.3 Logros a nivel de efectos (outcome): cambios relacionados con la integración social y profesional de los jóvenes en la sociedad</p>	<p>Resultado obtenido: integración socioprofesional ¿Qué significa en la práctica la integración socioprofesional de los jóvenes (para los CFP/OIL/jóvenes)? ¿Cuándo se integra social y profesionalmente un joven seleccionado? ¿Qué significa el trabajo decente para los CFP/OIL? ¿Tenemos pruebas de que los jóvenes que participan en el programa se integran efectivamente en el ámbito social y profesional? (grupos de discusión/entrevistas a jóvenes/datos de seguimiento)</p>	<p>Todos los países</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los avances se documentan en los informes anuales y en la evaluación intermedia • Indicadores de rendimiento • Estudio de casos de resultados (países seleccionados) • Señales de progreso basadas en casos de todos los países

	<p>¿Cuáles son los pasos/cambios más críticos que son necesarios para una integración socioprofesional exitosa? ¿Qué ha funcionado? ¿Qué no?</p> <p>Papel y contribución de los actores implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ayudó cada uno de los resultados obtenidos a que el CFP/OIL (profesores, servicios de apoyo psicosocial) contribuyera a la integración socioprofesional de los jóvenes a los que se dirigía? - marque cada resultado • Así pues, ¿cuál fue la contribución específica de los profesores, el apoyo psicosocial y los servicios dila OIL a la integración socioprofesional de los jóvenes destinatarios? • ¿Cuál ha sido el papel de OPD en la mejora de la integración socioprofesional de los jóvenes? • ¿Cuál ha sido el papel del equipo VIA DB Bxl en la consecución de una mejor integración socioprofesional de los jóvenes? • ¿Qué ha funcionado bien, qué no (y por qué (no))? • ¿Qué otros actores han contribuido a este proceso y cómo? • ¿Puede detectarse la complementariedad y la sinergia entre el CFP, el CFP y otros actores externos que han contribuido a los resultados de la capacitación? • ¿Quiénes son los actores clave y más transformadores que promueven la integración socioprofesional? Considere, en particular, el papel dila OIL, pero también el de los agentes externos (por ejemplo, el sector privado, los ministerios, las alianzas estratégicas, los socios de sinergia, ...) y los que no participan. 	
--	--	--

	Atención al género, la digitalización y el medio ambiente		
2.4. Coherencia entre los diferentes niveles de la Teoría de Cambio (según 2.2-3.)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida se pueden validar los presuntos vínculos causales de la TdC: podemos decir que las actividades específicas del programa contribuyeron a la consecución de los resultados y que los resultados alcanzados contribuyeron a la consecución del efecto (objetivo específico)? • ¿Qué vínculos pueden establecerse entre este concepto multidimensional de empoderamiento y la integración socioprofesional en el marco del PRG del DB VIA? • ¿Existe una correlación entre la formación integral, la capacitación y la integración social y profesional? • ¿Cambiarías algo en la teoría del cambio (etapas del cambio, supuestos, cambios esperados en el CFP/OIL, jóvenes)? ¿Cuáles y por qué, o si no, por qué no? • ¿Cuáles son los vínculos y las enseñanzas que pueden establecerse con las acciones del programa ECMS (especialmente para los PRG de Tanzania, Benín y Madagascar) sobre la capacitación y la integración socioprofesional de los jóvenes? 	Países seleccionados Nivel global	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas basadas en casos para los vínculos causales entre las etapas de la VIA de cambio en la TdC. • Pruebas de la literatura y de los expertos • Pruebas de intercambio, aprendizaje conjunto y sus efectos a través de los vínculos y el aprendizaje entre programas (ECMS- ICOPI)
2.5. Resultados no deseados (positivos, negativos)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tuvieron las intervenciones efectos inesperados (positivos o negativos)? 	Países seleccionados	<ul style="list-style-type: none"> • Signos de progreso (forzado y no intencionado) en los países del estudio de caso

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han producido cambios adicionales e imprevistos (positivos o negativos) como resultado del programa? 		
2.6. Factores relacionados con la eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores explican el grado de eficacia en los diferentes resultados? • ¿Cuáles son los factores que explican el éxito de la contribución/influencia de los resultados a la capacitación e integración socioprofesional? • ¿Qué factores han limitado el progreso del programa hasta ahora? 	<p>Todos los países</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factores contribuyentes e inhibidores • Factores clave del éxito
2.7 Preguntas de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué enseñanzas pueden extraerse del pliego de condiciones? • ¿Qué tendencias/cambios en los resultados se pueden identificar (por país, congregaciones, centros de formación, grupos de estudiantes) para el período 2017-2021? • ¿Son posibles las comparaciones entre países para el aprendizaje entre los países del PRG? 	<p>Todos los países</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lecciones aprendidas • Buenas prácticas • Los retos del futuro
3. Eficiencia: ¿los resultados reales del programa justifican el uso de los recursos?			
3.1 Eficiencia de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo describiría la cooperación con VIA DB en Bélgica? • El funcionamiento/cooperación entre la Oficina del Ecónomo/Inspector de Ventas/FMA y la DOP ? + y - ? • Cooperación entre OPD y CFP ? + y - ? • Colaboración entre la DOP (si procede) + y - ? • la cooperación entre los OIL centrales y descentralizados ? + y - ? • Cooperación entre el CFP ? + y - ? • Comunicación interna (nivel del CFP) 		<ul style="list-style-type: none"> •

3.2. Relación calidad-precio y eficiencia de costes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El programa ha dado resultados razonables (valor) para los recursos utilizados? • ¿Se utilizaron los recursos de forma consciente y proporcional a los resultados esperados? 	Nivel general	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de los costes de intervenciones/productos específicos. • Ritmo de agotamiento del presupuesto (global), comparado con lo gastado según el plan. • Evolución del ratio de costes directos/indirectos • Signos de adaptación presupuestaria y comportamiento consciente de los costes
3.3 Eficiencia de la gestión de claves arreglos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha gestionado y contabilizado el uso de los recursos de forma transparente y precisa a la luz de los resultados (productos) obtenidos? ¿Qué mejoras hay que introducir, sobre todo en cuanto al enfoque metodológico? • Cómo mejorar el cálculo de la línea de base de los indicadores del OE en términos de integración socioprofesional de los jóvenes para el próximo PRG 2022-2026 (en línea con el seguimiento de la VIA DB M&E). • ¿Son las herramientas de seguimiento y evaluación eficaces y eficientes para medir los indicadores del OE? ¿Cuáles son las lecciones aprendidas? ¿Qué mejoras pueden introducirse, sobre todo en cuanto al enfoque metodológico? 	Nivel general	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de diseño, proceso, planificación, seguimiento y presentación de informes de M&E
3.4 Factores de eficiencia	A partir de lo anterior: ¿qué factores han favorecido o dificultado la eficacia de las intervenciones?	Nivel general	
4. Sostenibilidad: ¿En qué medida las intervenciones y los resultados obtenidos tienen un efecto duradero en las organizaciones asociadas y sus miembros?			
4.1. Condiciones de sostenibilidad	¿En qué medida es probable que los logros del PRG tengan una influencia duradera en la capacidad de las organizaciones asociadas clave, la calidad de la	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia / aparición de condiciones de sostenibilidad relevantes

específicas de cada país	educación y las capacidades de gestión en los países objetivo? Se presta especial atención a los países no incluidos en el siguiente programa (2022-2027) Ecuador, Perú		
4.2 Sostenibilidad programática	<p>¿Cómo han influido las consideraciones de sostenibilidad en el diseño de las intervenciones?</p> <p>¿Qué medidas se han tomado para garantizar la sostenibilidad de estas intervenciones en términos de producción y resultados? ¿Han sido relevantes y eficaces hasta ahora?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia/aparición de consideraciones de sostenibilidad en las políticas y prácticas de la DB VIA. • Pruebas de las consideraciones de sostenibilidad (emergentes) en los documentos de planificación y en la dirección del programa.

A partir de los resultados obtenidos en respuesta a las preguntas de evaluación anteriores, se abordarán las siguientes cuestiones de aprendizaje:

5. Lecciones aprendidas del programa ICOPI para el futuro (véase también las preguntas de aprendizaje)	
5.1. Relevancia	¿Qué se puede hacer (CFP/ OPD/ OIL/ VIA DB) para mejorar/mantener la relevancia de las intervenciones VIA DB en el futuro?
5.2 Eficacia	¿Qué se puede hacer (CFP/OPD/OIL/VIA DB) para mejorar/mantener la eficacia del programa VIA DB en el futuro?
5.3. Eficacia	¿Qué se puede hacer (CFP/ OPD/ OIL/ VIA DB) para mantener y/o mejorar la eficiencia en el futuro?
5.4. El impacto	¿Qué se puede hacer (CFP/ OPD/ OIL/ VIA DB) para mantener y/o aumentar el impacto de futuros programas?
5.5 Sostenibilidad	¿Qué se puede hacer (CFP/ OPD/ OIL/ VIA DB) para mantener y/o aumentar la sostenibilidad de futuros programas?
General Q :	
5.1. Seguimiento del PRG	¿Cómo se han seguido las conclusiones y recomendaciones del examen de mitad de período?
5.2 Lecciones aprendidas	¿Cuáles son las lecciones más importantes que hay que aprender en relación con la pertinencia, la eficiencia, la sostenibilidad y la eficacia del programa, que podrían alimentar la futura planificación y ejecución del programa?
5.3 Mirando al futuro	¿Qué se puede hacer para mejorar/mantener la pertinencia de las intervenciones de la DB VIA?
	¿Qué se puede hacer para mejorar la eficiencia y la eficacia del programa ICOPI?
	¿Qué se puede hacer para mantener y/o mejorar la eficiencia en el futuro?
	¿Qué se puede hacer para mantener y/o aumentar el impacto de futuros programas?

ANEXO 2: Itinerario

Día	Actividad	Contrapartes (directos/indirectos) involucrados
Day 0		
	Travel	Equipo evaluación
Día 1		
	19 de Noviembre - Viernes	
	<p>Visita a los CFP/OIL En cada Centro de Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con la coordinación del CFP/OIL: 1h00 – 8:30 am-9:30 • Entrevistas con docentes/entrenadores de las trayectorias educativas cortas y largas+ Entrevistas con otros miembros del personal (personal psicopedagógico): 2h – 10:00 – 12:00 • 1 grupo focal con jóvenes estudiantes + alumnos/as de las formaciones largas (mín. 6- max. 8 estudiantes/alumnos/as- 50/50): 2h – 14:00-16:00 • Entrevista en profundidad con un(a) alumno(a) como máximo para recopilar casos de impacto incl. Núcleo familiar/comunidad (forma anónima): 1h 1/5 - 16:30-18:00 <p>Entrevistas con empresas las cuales emplean a jóvenes graduados/as del programa - 1h – 18:30-19:30</p>	<p>Día1: El Alto CFP/Maria Auxiliadora</p>
Day 2		
	23 de Noviembre – Martes	
Martes	<p>Visita a los CFP/OIL En cada Centro de Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con la coordinación del CFP/OIL: 1h00 – 8:30 am-9:30 • Entrevistas con docentes/entrenadores de las trayectorias educativas cortas y largas+ Entrevistas con otros miembros del personal (personal psicopedagógico): 2h – 10:00 – 12:00 • Entrevista en profundidad con un(a) alumno(a) como máximo para recopilar casos de impacto incl. Núcleo familiar/comunidad (forma anónima) 2h – 14:00-15:30 • 1 grupo focal con jóvenes estudiantes + alumnos/as de las formaciones largas (mín. 6- max. 8 estudiantes/alumnos/as- 50/50): 2h - 16:00-18:00 • Entrevistas con empresas las cuales emplean a jóvenes graduados/as del programa - 1h – 18:30-19:30 	<p>Día 2: Santa Cruz CFP/OIL Miguel Magone</p>
Day 3		
	24 de Noviembre - Miercoles	
Miercoles	<p>23 de Noviembre Entrevista en profundidad con un(a) alumno(a) como máximo para recopilar casos de impacto incl. Núcleo familiar/comunidad (forma anónima): 1h Nota: de 20:00 a 21:00 visita a BJ entrevista en el domicilio del joven.</p> <p>24 de Noviembre Visita a los CFP/OIL En cada Centro de Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con la coordinación del CFP/OIL: 1h00 – 8:30 am-9:30 	<p>Día 3: Santa Cruz CFP/OIL Mama Margarita</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con docentes/entrenadores de las trayectorias educativas cortas y largas+ Entrevistas con otros miembros del personal (personal psicopedagógico): 2h – 10:00 – 12:00 1 grupo focal con jóvenes estudiantes + alumnos/as de las formaciones largas (mín. 6- max. 8 estudiantes/alumnos/as- 50/50): 2h – 14:00-16:00 Entrevistas con empresas las cuales emplean a jóvenes graduados/as del programa - 1h - 17:00-18:00 <p>Retorno a Cochabamba último vuelo</p>	
Día 4	25 de noviembre – jueves	
Jueves	<p>Salida a las 4:00 am</p> <p>Visita a los CFP/OIL locales</p> <p>En cada Centro de Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con la coordinación del CFP/OIL: 1h00 – 9:30 am-10:30 Entrevistas con docentes/entrenadores de las trayectorias educativas cortas y largas+ Entrevistas con otros miembros del personal (personal psicopedagógico): 2h – 11:00 – 13:00 1 grupo focal con jóvenes estudiantes + alumnos/as de las formaciones largas (mín. 6- max. 8 estudiantes/alumnos/as- 50/50): 2h – 14:30-16:30 Entrevista en profundidad con un(a) alumno(a) como máximo para recopilar casos de impacto incl. Núcleo familiar/comunidad (forma anónima): 1h - 17:00-18:00 <p>Retorno el 26 de noviembre a las 4:00 am</p>	Día 4: Area rural Cochabamba CFP Kami (rural area Cochabamba)
Día 5	26 de noviembre - viernes	
Viernes - Sabado	<p>Visita a los CFP/OIL</p> <p>En cada Centro de Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con la coordinación del CFP/OIL: 1h00 – 14:00 pm-15:00 pm Entrevistas con docentes/entrenadores de las trayectorias educativas cortas y largas+ Entrevistas con otros miembros del personal (personal psicopedagógico): 2h – 15:30 – 17:30 1 grupo focal con jóvenes estudiantes + alumnos/as de las formaciones largas (mín. 6- max. 8 estudiantes/alumnos/as- 50/50): 2h – 17:30-19:30 <p>27 de Noviembre</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrevista en profundidad con un(a) alumno(a) como máximo para recopilar casos de impacto incl. Núcleo familiar/comunidad (forma anónima): 1h 1/5 - 9:00-10:30 <p>Entrevistas con empresas las cuales emplean a jóvenes graduados/as del programa - 1h – 11:00-12:30</p>	Día 5: CFPs /
Día 6	Taller de restitución - Sensemaker	
		La OPDN y otras contrapartes CFP/OIL hasta la medida posible (1er día del encuentro nacional?)
Día 7	Viaje	Equipo evaluación

ANEXO 3: Lista de personas consultadas

Oficina de planificación, centro de formación, oficinas de empleo

Nombre	Función	Nombre Organización
Carlos Orgaz	Encargado de los CFP para Bolivia	Salesiano Don Bosco
Humberto Camacho	Coordinador	OFPROBOL
Rosalynn Motiño	Responsable OPD	OFPROBOL
Mónica Rojas	Administradora-contadora	OFPROBOL
Isabel Aponte	Responsable OIL	OPPROBOL
Irma Robles	Responsable	OPPROBOL
Julia Cespedes Olivera	Directora	CFP María Auxiliadora El Alto
Rosa Antonia Garzón R.	Responsable OIL	CFP María Auxiliadora El Alto
Martha Nina	Responsable Informe Económico	CFP María Auxiliadora El Alto
Roger Cabana	Inglés	CFP María Auxiliadora El Alto
Natividad Martinez	Belleza integral	CFP María Auxiliadora El Alto
Peter Gallego	sastrería	CFP María Auxiliadora El Alto
Martin N.	idioma originario, legislación laboral y empresarial	CFP María Auxiliadora El Alto
N.N	electrónica	CFP María Auxiliadora El Alto
Lilian Chacón	contabilidad	CFP María Auxiliadora El Alto
Alejandro Rodriguez	secretariado	CFP María Auxiliadora El Alto
Katherine Guzmán	Dirección general	CFP Miguel Magone
Alberta Morales	Responsable Informe Económico	CFP Miguel Magone
María Laura Herbas	contabilidad y secretariado ejecutivo / emprendimiento y empleabilidad	CFP Miguel Magone
Armando Ventura Chaparro	autotrónica	CFP Miguel Magone
Miguel Ángel Cruz	mecánica automotriz	CFP Miguel Magone
Alfonso Guzmán Mamani	electricidad industrial	CFP Miguel Magone
Maida Villanueva	Mecánica Industrial	CFP Miguel Magone
Patricia Acho	Parvularia	CFP Miguel Magone
Miguel Tacao Dorado	Director	CFP Mama Margarita
Eve Gutierrez	Responsable OIL	CFP Mama Margarita
Omaira Choque	Responsable Informe Económico	CFP Mama Margarita
Fredy Aponte	Secretario – comunicación	CFP Mama Margarita
Carla Lorena	confección textil	CFP Mama Margarita
Natividad Noya	belleza integral	CFP Mama Margarita
Ana Maria Cobarrubias	gastronomía	CFP Mama Margarita
Adolfo Choquellampa	sistemas	CFP Mama Margarita
Cirilo Valencia	Coordinador	CFP San José Obrero KAMI
Eliana Mamani Marca	Responsable Informe Económico	CFP San José Obrero KAMI
Richard Cruz Janco	Responsable OIL	CFP San José Obrero KAMI
Luisa N.	Apoyo OIL	CFP San José Obrero KAMI
Sarah Cuba Gonzales	transformación de alimentos y encargada de los productos cárnicos	CFP San José Obrero
Agustín Valencia	mecánica industrial	CFP San José Obrero
Richard N.	s/d	CFP San José Obrero
Sor Ana María Fernández	Directora	CFP María Auxiliadora Colcapirhua

Edwin Ticona Rojas	Responsable Informe Económico	CFP María Auxiliadora Colcapirhua
Yilka Ibanoska Vargas	gastronomía y alimentación	CFP María Auxiliadora Colcapirhua
Osvaldo Flores Rosales	Técnico medio en informática	CFP María Auxiliadora Colcapirhua
Marlen Alvarez	s/d	CFP María Auxiliadora Colcapirhua
Yanet Bustamante	belleza integral	CFP María Auxiliadora Colcapirhua
Jaime Aruquipa Pérez	electricidad Industrial	CFP María Auxiliadora Colcapirhua

ANEXO 4: Documentos consultados

- ANÁLISIS DE CONTEXTO COMUN (ACC). Octubre, 2015.
- COSUDE - FAUTAPO. Sistematización: Experiencias de Incorporación del Enfoque de Género en procesos de Formación Técnica. Sucre, 2016.
- Diseño de Módulos Curriculares en la EPJA (Educación de Personas Jóvenes y Adultas). Documento de Trabajo. Unidad de Formación N°14. La Paz, 2015.
- Fundación Kallpa, OFPROBOL, OIL Nacional. Manual Metodológico para la Intermediación Sociolaboral. Editorial Don Bosco, 13 de septiembre de 2019.
- Humanya. Guía Metodológica – evaluación nivel país. Evaluación final Programa VIA Don Bosco 2017-2021. Lot 1: Cooperación internacional: Integración socio-profesional y empoderamiento. 28 de octubre, 2021.
- Jaspers, Nancy. Encuesta en línea. Programa VIA Don Bosco BOLIVIA 2017-2021, diciembre 2021. Aplicada a 34 personas de OFPROBOL/OPD
- Losantos, Marcela; Arias, Ana María; Gutierrez, Paloma; et. al. Procesos de transición a la vida autónoma de jóvenes en etapa de egreso y jóvenes egresados de las instituciones de protección: Estudio realizado en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. Universidad Católica Boliviana, Instituto de Investigaciones en Ciencias del Comportamiento (IICC), Observatorio de la Deuda Social en Bolivia, Red Ribaajep y Fundación TIA. s/f. Pp 54-55.
- Marco Estratégico Común (MEC). BOLIVIA. Abril 2016
- Ministerio de Educación. Programa de Formación Complementaria para Maestras y Maestros en Ejercicio PROFOCOM.
- OFPROBOL. VIA Don Bosco. Presentación institucional en PPT. 2021.
- Planes Operativos de los CFP 2017, 2018, 2019, 2020.
- Rosalynn Motiño Ramírez. Informe narrativo de la Oficina de Proyectos para Bolivia – OFPROBOL, Narramoni 2017, 2018, 2019 y 2020
- VIA Don Bosco. Chequeo de Salud 2020 de los CFP
- VIA Don Bosco. Entender y medir el empoderamiento de l@s jóvenes en Bolivia. Informe de síntesis SenseMaker Bolivia programa 2017-2021. s/f
- VIA Don Bosco. Programa 7 2017 – 2021. Bolivia.
- VIA Don Bosco. ¿Puedo contarte mi historia? Entender y medir empoderamiento de l@s jóvenes en Bolivia. 2017.
- VIA Don Bosco. Resumonis 2017, 2018, 2019, 2020

CITAS PÁGINAS WEB

- <http://sdb.bo/sdb/obras-inspectoriales/ofprobol/cochabamba-0#>
- https://www.minedu.gob.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=4587:gobierno-anuncia-la-clausura-de-la-gestion-educativa-2020&catid=182&Itemid=854
- https://www.minedu.gob.bo/files/publicaciones/veaye/dgea/Reglamento-de-certificacion-E.-Tecnica-RM_873-2014.pdf
- <https://www.minedu.gob.bo/files/publicaciones/veaye/dgea/REGLAMENTO-CCTP.pdf>
- http://www.pae.gob.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=657&Itemid=75
- <http://donbosconetwork.org/>
- <https://www.significados.com/empowerment/>

ANEXO 5: Informes de los grupos de discusión

preguntas capciosas	Informe del grupo focal a CFP “María Auxiliadora” El Alto
<p>1. Comprobar en-Introducción Q</p>	<p>1.Observaciones realizadas en la introducción del taller. Ocho estudiantes y exestudiantes (4 varones y 4 mujeres) que viven en municipios de El Alto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rebeca Sullcani. Secretariado ejecutivo, 29 años (terminando su carrera técnica, realiza pasantía en la Dirección de Educación Departamental de La Paz); • Walter Mamani. Electrónica, 19 años (estudiando); • Carmen Nina. Secretariado ejecutivo y belleza integral, 22 años (terminado); • Jesús Maynasa. Contaduría, 21 años (estudiando); • Arturo Ticona. Electricidad, 16 años (estudiando); • Yocelin Chuquimia. Costura, 25 años (estudiando); • Rosa Choque. Contabilidad, s/d; • Christian Paucara. Sastrería, 22 años (estudiando) <p>Al inicio se mostraron recelosos, pero después fueron participativos/as y se expresaron de manera abierta y franca.</p>
<p>2. ¿Qué les parece importante a los jóvenes para encontrar y mantener un trabajo?</p>	<p>2. ¿Qué consideran los estudiantes que es importante aprender o haber aprendido (máximo 3 cosas) a la hora de buscar o mantener un trabajo (una vez que lo han encontrado)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad para mantener el trabajo, para estimular el trabajo en equipo, cooperación, ayudarse en el trabajo • Buen carácter, Interes-ganas – motivación de trabajar • El conocimiento adquirido lo puede desenvolver en el trabajar y habilidad para poder desempeñarse • Responsabilidad, para mantener un trabajo • Respeto para poder hablar en el trabajo • Unidad en el ámbito laboral, ya eres una persona de inserción laboral. No discriminación “tratarse como así mismo”. Humildad estaría relacionado con el conocimiento / amistad y querer hacer bien el trabajo y sinceridad – confianza.
<p>3. ¿Qué es lo que los jóvenes consideran importante para su integración social en la sociedad (comunidad, entorno social,...)?</p>	<p>3. ¿Qué es lo que los estudiantes consideran importante aprender o haber aprendido para poder estar en la sociedad? (máx. 3 artículos) O, en otras palabras, ¿qué significa para ellos la capacitación y cuándo se sienten capacitados?</p> <p>Para los estudiantes que participaron en un intercambio con el programa BE (ECMS): ¿qué aprendieron del intercambio en relación con la capacitación? (sólo para Tanzania y Benín)</p> <p>Además de la respectiva área técnica, donde destacan la calidad de los cursos (secretariado ejecutivo, electrónica, contaduría, costura, sastrería), señalan que les sirvió mucho aprender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El proyecto de vida, cómo alcanzar tus metas con sueños y planes reales.</i> • <i>Cómo hacer un emprendimiento, cómo emprender una idea a través de herramientas útiles para tu proyecto o exposición en una feria.</i> • <i>Derecho laboral, para conocer nuestros derechos.</i> • <i>Cómo hacer un curriculum.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidades blandas.</i> • <i>Inglés básico</i> • <i>Liderazgo para jóvenes.</i> • <i>Educación financiera, para financiar un emprendimiento y hacer un presupuesto y sus costos.</i> • <i>Sistemas informáticos y marketing Digital, la tecnología creció mucho, gracias a la pandemia y a la cuarentena.</i>
<p>4. Contribución de la formación CFP/OIL y/o OIL a la obtención y mantenimiento de un empleo</p>	<p>4.1. ¿Qué es lo que más ha ayudado a los estudiantes en relación con el CFP/curso de formación/OIL a encontrar un trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Experiencia, porque gracias a los talleres adquirimos mucha experiencia.</i> • <i>Conocimiento, tener mucho conocimiento en lo que te vas a desempeñar.</i> • <i>Aprendizaje, llevar a cabo todos los valores que nos enseñaron en el CEA, más que todo la OIL por ayudarnos a desarrollarnos más.</i> • <i>Valor, tener el valor y la capacidad para poder trabajar o emprender un trabajo.</i> • <i>Responsabilidad, Es algo que se aprendió mucho en el CEA. Ser puntual con tus trabajos y asistir puntualmente a tus talleres. Es algo que se va a desarrollar los mismos valores de la responsabilidad en el trabajo o ya sea en tu emprendimiento propio.</i> • <i>Oratoria, para poder desarrollarnos mejor y poder tener una buena vocación y perder el miedo de poder hablar.</i> • <i>Humildad y el respeto.</i> <p>4.2 ¿Por qué les ayudaron (o no) estas cosas (¿cambios en las capacidades? motivación? oportunidades? otros? (modelo COM).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Todo lo aprendido nos permitió llevar a la práctica</i> • <i>Tener confianza en uno mismo, socializar y compartir nuestro aprendizaje con las personas</i> • <i>La disciplina, la responsabilidad</i> • <i>Habilidad, perseverancia y ganas de trabajar</i> • <i>Adquisición de conocimiento: ser una persona tranquila, con un buen carácter.</i> • <i>Impulso de uno mismo para guiarse y guiar a un punto donde quieres llegar. A través de un conocimiento poder seguir más adelante.</i> <p>4.3 En el caso de los estudiantes que (todavía) no han trabajado después de graduarse, ¿cómo podría haberles ayudado el centro de formación/oficina de colocación de otra manera?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Los/as participantes se encuentran trabajando y otros/as estudiando</i> <p>4.4. ¿Cuál fue el elemento más importante relacionado con los cursos de formación/centros de formación/oficina de colocación que ayudó a los estudiantes a encontrar un trabajo (en caso afirmativo)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Formación técnica de calidad y habilidades blandas (“ambas van de la mano”)</i> • <i>Acompañamiento de los docentes</i> • <i>Pasantías en instituciones</i> • <i>Cursos de emprendedurismo</i> • <i>Surgir mediante las actitudes y conocimientos que adquirimos, una persona se deja guiar por las demás personas</i> • <i>Ser una persona que se decide y trata de conseguir sus metas</i> • <i>Ser una persona emprendedora</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y seguridad para seguir más allá, capacidad de seguir adelante <p>Es importante prestar atención al género, el medio ambiente y la digitalización en el informe, en la medida de lo posible.</p>
<p>5. Contribución de las formaciones del CFP/del propio CFP y/o de los OIL para fortalecerse en la sociedad/vida social.</p>	<p>5.1 Principales resultados del ejercicio de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto reconocimiento a la calidad de la educación en el CFP, especialmente por el compromiso y capacidades de los docentes. • Valoración de la importancia en la capacitación técnica y el aprendizaje. <p>5.2. ¿Los cursos de formación ayudaron a los estudiantes a reafirmarse en la vida/sociedad en general? ¿Cómo lo hicieron? (utilizar el modelo COM para analizar)? ¿Por qué (no)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>“Surgir y crecer mediante la actitud y conocimiento adquirido.”</i> • <i>“El empoderamiento que es la motivación o el impulso de uno mismo para llegar a donde quieres así te guíes por tu seguridad o capacidad de percibir las cosas.”</i> • <i>“Motivación, seguridad, conocimiento, capacidad y autonomía para pensar independientemente”</i> <p>5.3. ¿Ayudó el CFP, además de la formación, a enfrentarse a la vida/sociedad? ¿Cómo ha ayudado? (utilizar el modelo COM para analizar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Con el desarrollo de las habilidades blandas</i> • <i>Apoyo en los planes de vida</i> • <i>Autoestima, seguridad y empoderamiento</i> <p>5.4 ¿El curso CFP/OIL ayudó a encontrar trabajo? ¿Consideran los estudiantes que este trabajo es "decente"? ¿Cómo? (utilice la plantilla COM para analizar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>“APRENDER es el inicio del camino y HABER APRENDIDO es todo aquello que recolectas y hace parte de la experiencia.”</i> • <i>“Motivación del joven y seguridad para seguir más allá, capacidad de seguir adelante”</i> <p>5.5 Se pidió a los estudiantes que mencionaran una cosa que, en su opinión, les ha ayudado a fortalecerse en la vida/sociedad: ¿cuáles son esas cosas? ¿Por qué lo mencionaron?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Su empoderamiento y confianza en sí mismos.</i> • <i>Los conocimientos y capacidades adquiridas.</i> • <i>Las habilidades blandas, plan de vida y los valores</i> <p>5.6. ¿Las respuestas fueron las mismas? Si no es así, ¿cuáles podrían ser las razones por las que eran diferentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La participación se dio en un ambiente de consensos</i>
<p>6. ¿El apoyo recibido permite "aprobar" el "examen" + qué es lo que los estudiantes han fallado/podrían haber</p>	<p>6.1 En general, ¿en qué medida se sienten satisfechos los estudiantes hoy en día, teniendo en cuenta el apoyo que han recibido y su situación vital actual?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las calificaciones variaron en un rango entre 5 a 10/10. En promedio, el grado de satisfacción fue de 7,6/10, lo que muestra un buen nivel de satisfacción. <p>6.2. ¿Los alumnos echaron en falta algo en el material? Si fueran el director de CPO/OIL por un día, ¿qué cambiarían o mantendrían definitivamente y por qué?</p>

<p>mejorado y por qué?</p>	<p>En general expresaron que las condiciones (calidad docente, infraestructura, materiales e insumos) del CFP son buenas y que se debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profundizar más las transversales de género, medio ambiente y digitalización. • Aprender más cursos de educación financiera. • Profundizar derecho laboral y oratoria. • Capacitación continua en emprendedurismo.
<p>7. Compruebe la ronda</p>	<p>7. Información adicional que vale la pena mencionar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se apreció bastante <i>“las ganas de acompañar [a los estudiantes] de parte de los docentes”</i> • Se refirieron a que <i>“Se tienen estudiantes madres de familia que tienen sus niños en clases. De un promedio de 700 estudiantes el 50%, tienen sus niños” “Ver pasantías de parvularia y facilidades para contar con un centro infantil para apoyar a las madres, especialmente a las madres solas.”</i> • Hubo alta rotación de responsables de la OIL en el CFP. Varios profesores manifestaron que no sabían de la existencia de la OIL y cual era su labor, a pesar que es uno de los CFP donde más apoyo y número de docentes se beneficiaron con cursos de actualización y formación.

preguntas capciosas	Informe del grupo focal a CFP Miguel Magone de Santa Cruz de la Sierra
<p>1. Comprobar en-Introducción Q</p>	<p>1.Observaciones realizadas en la introducción del taller.</p> <p>Siete estudiantes y exestudiantes (4 varones y 3 mujeres) que viven en el municipio de Santa Cruz de la Sierra; la mayor parte en el entorno del Barrio La Cuchilla y 7mo - 8vo anillo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erwin Mancilla. Mecánica automotriz, 20 años. • María René Arévalo. Autotrónica, 21 años. • Nicoll Salvatierrta. Contabilidad, 21 años; • María José Baldivieso. Parvularia, 35 años; • Alexander Hurtado. Electricidad industrial, 22 años; • Nicolás Silva. Mecánica industrial, 21 años; • Javier Mancilla. Diseño gráfico, 26 años. <p>Actitud abierta, franca y participativa desde un inicio hasta el final del taller / grupo focal.</p>
<p>2. ¿Qué les parece importante a los jóvenes para encontrar y mantener un trabajo?</p>	<p>2. ¿Qué consideran los estudiantes que es importante aprender o haber aprendido (máximo 3 cosas) a la hora de buscar o mantener un trabajo (una vez que lo han encontrado)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Responsabilidad, importante y básico para ver si el trabajador es puntual y cumple su obligación.</i> • <i>Colaboración – trabajo en equipo</i> • <i>Aspirar a superarse laboralmente, no estancarse con el cargo que le dan</i> • <i>Orden y limpieza, por ejemplo, en mecánica automotriz si pueda tener limpio el lugar de trabajo lo mismo en el trabajo mantener este proceso</i> • <i>Fortalecer los conocimientos en el área que desempeña – especialidad,</i> • <i>Capacidad de Adaptarse al oficio, a las condiciones laborales</i> • <i>Perseverancia</i> • <i>Solidaridad entre colegas</i> • <i>Honestidad en el trabajo con el cliente</i> • <i>Como actuar en una entrevista de trabajo es lo que le gustaría aprender...es algo que se hace en el centro</i> • <i>Ética profesional, familiar – valores forma de compartirse con las personas. Actitud laboral, trabajo en equipo</i> • <i>Honestidad</i> • <i>Seguridad industrial – primeros auxilios</i> • <i>Aprender y hacer tu hoja de vida, derechos y obligaciones como persona y trabajador</i> • <i>Manejar habilidades blandas, responsabilidad, compromiso el amor a lo que uno hace. Carismático, responsable.</i>
<p>3. ¿Qué es lo que los jóvenes consideran importante para su integración social en la sociedad (comunidad,</p>	<p>3. ¿Qué es lo que los estudiantes consideran importante aprender o haber aprendido para poder estar en la sociedad? (máx. 3 artículos) O, en otras palabras, ¿qué significa para ellos la capacitación y cuándo se sienten capacitados?</p> <p>Para los estudiantes que participaron en un intercambio con el programa BE (CHMS): ¿qué aprendieron del intercambio en relación con la capacitación? (sólo para Tanzania y Benín)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lo mas útil: se pudo aprovechar el curso de emprendimiento laboral,</i> • <i>Haber recibido conocimiento y ser destacado en el tema laboral,</i> • <i>Conocimiento y habilidades que he aprendido,</i>

entorno social,...)?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ampliar y actualizar los conocimientos, dominio de máquinas,</i> • <i>Destrezas para manejar los equipos,</i> • <i>La tecnología, emprendimiento y empleabilidad capacidades y conocimiento,</i> • <i>Estabilidad emocional y económico, poner un negocio, emprendimiento como se puede llevar el mismo.</i>
4. Contribución de la formación CFP/OIL y/o OIL a la obtención y mantenimiento de un empleo	<ul style="list-style-type: none"> • 4.1. ¿Qué es lo que más ha ayudado a los estudiantes en relación con el CFP/curso de formación/OIL a encontrar un trabajo? • Desarrollo un curso de emprendimientos, habilidades blandas para desenvolverse bien en el trabajo, le ayudo el respeto, presentación de autoestima y las pasantías para desenvolverse; pero no hay muchos espacios. Es importante reforzar las pasantías para colaborar en la empleabilidad. • Cursos de formación como manejar su emprendimiento, como desarrollarnos como emprendedores, empoderamiento creer lo que hace, Google, y formación de habilidades blandas. Poder realizar más convenios para la carrera. • Cursos específicos en su carrera, soldadura, primeros auxilios, lo que le ayudo para encontrar trabajo le inculcaron los valores laborales, vieron su buen desempeño, lo importante es el trabajo en equipo y responsabilidad. Deberían ampliar el tema de pasantías, para que pueda haber colaboradores, y/o empresas así pueda trabajar y/o estudiar. • Costos y presupuesto, documentos mercantiles, de emprendimiento y empleabilidad, considera que para encontrar trabajo es habilidad en lo que va a realizar, que tenga vocación en el rubro que escoja, le ayudaron a tener mayor confianza, para conseguir trabajo es importante tener conocimiento y se r responsable. • Capacitación de dispositivos autorizados, donde aprendió programación, empleabilidad, emprendimiento, educación financiera, seguridad industrial. Paso cursos de estimulación temprana desde que nace el bebe, el cuidado del adulto mayor, didáctico matemático, como el niño puede aprender jugando. Conocernos entre nosotros como la interculturalidad y un compartir entre pares. <p>4.2 ¿Por qué les ayudaron (o no) estas cosas (cambios en las capacidades? motivación? oportunidades? otros? (modelo COM)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Poder emprender un negocio/guardería, conocimientos, habilidades,</i> • <i>Experimentar como se gesta un emprendimiento, como se divide los gastos</i> • <i>Superación personal, más seguro el objetivo, plan de vida</i> • <i>Se realiza el Plan de Vida, que me planteo mi meta personal, en el que si se he podido incluir el plan de negocios.</i> <p>4.3 En el caso de los estudiantes que (todavía) no han trabajado después de graduarse, ¿cómo podría haberles ayudado el centro de formación/oficina de colocación de otra manera?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudian y trabajan <p>4.4. ¿Cuál fue el elemento más importante relacionado con los cursos de formación/centros de formación/oficina de colocación que ayudó a los estudiantes a encontrar un trabajo (en caso afirmativo)? Además de lo señalado, mencionaron:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Todos destacaron el apoyo de los docentes y de la OIL en el acompañamiento en las pasantías, el emprendedurismo y el empleo con empresas e instituciones. • Resaltaron la importancia de las transversales: i) En el enfoque de género: <i>“Hombre y mujeres podemos desarrollar nuestras actividades, y que pueden existir mujeres y varones en áreas no tradicionales para ambos”</i>, ii) La utilidad del enfoque de medio ambiente: <i>“Principalmente la forestación de plantas, y hacer reciclado, para ver la clasificación de los residuos”</i>, iii) la importancia de la digitalización, especialmente a partir de la pandemia: <i>“Se pudo tener los correos de los estudiantes para tener la formación digitalización.”</i>, <i>“ la plataforma que se ha podido desarrollar, pero hay carreras donde prima la parte practica”</i> <p>Es importante prestar atención al género, el medio ambiente y la digitalización en el informe, en la medida de lo posible.</p>
<p>5. Contribución de las formaciones del CFP/del propio CFP y/o de los OIL para fortalecerse en la sociedad/vida social.</p>	<p>5.1 Principales resultados del ejercicio de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados fueron positivos, con un alto grado de participación de todos y cada uno de los participantes. Se apreció seguridad, empoderamiento y capacidades para desenvolverse en el taller/grupo focal. Destacó la participación y liderazgo de las mujeres y en una de ellas en sus estudios técnicos en autotrónica. <p>5.2. ¿Los cursos de formación ayudaron a los estudiantes a reafirmarse en la vida/sociedad en general? ¿Cómo lo hicieron? (utilizar el modelo COM para analizar)? ¿Por qué (no)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fortaleciendo mi autoestima y personalidad</i> • <i>Empoderándome</i> • <i>Desarrollo de mis objetivos y plan de vida</i> • <i>Tener valores y responsabilidad</i> • <i>Sentirme motivado y útil en la sociedad</i> • <i>Trabajando en mi área de formación</i> <p>5.3. ¿Ayudó el CFP, además de la formación, a enfrentarse a la vida/sociedad? ¿Cómo ha ayudado? (utilizar el modelo COM para analizar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración positiva por el acompañamiento y apoyo en los planes de vida y en el desarrollo de las habilidades blandas. • Destacaron el apoyo en los valores y en el acompañamiento de la OIL <p>5.4 ¿El curso CFP/OIL ayudó a encontrar trabajo? ¿Consideran los estudiantes que este trabajo es "decente"? ¿Cómo? (utilice la plantilla COM para analizar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto reconocimiento por el apoyo en las pasantías en las empresas e instituciones; en el apoyo al desarrollo de sus propios emprendimientos y a la consecución de empleo. <p>5.5 Se pidió a los estudiantes que mencionaran una cosa que, en su opinión, les ha ayudado a fortalecerse en la vida/sociedad: ¿cuáles son esas cosas? ¿Por qué lo mencionaron?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Los valores,</i> • <i>Conocimientos en su especialidad,</i> • <i>Capacidades laborales,</i> • <i>La importancia de la ética y normas de vida diaria de mi familia, sociedad y en la vida laboral,</i> • <i>Tener confianza y responsabilidad,</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Me ayudaron a conseguir mis objetivos</i> <p>5.6. ¿Las respuestas fueron las mismas? Si no es así, ¿cuáles podrían ser las razones por las que eran diferentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las respuestas fueron consensuadas y complementarias.
6. ¿El apoyo recibido permite "aprobar" el "examen" + qué es lo que los estudiantes han fallado/podrían haber mejorado y por qué?	<p>6.1 En general, ¿en qué medida se sienten satisfechos los estudiantes hoy en día, teniendo en cuenta el apoyo que han recibido y su situación vital actual?</p> <p>El grado de satisfacción alcanzó en promedio 9,6%; es decir, muy alto. Destacándose: por el conocimiento y calidad de los docentes, la calidad de la educación, las condiciones de infraestructura y equipamiento y las prácticas laborales y el acompañamiento de la OIL en empleabilidad y emprendedurismo y la superación personal.</p> <p>Los/as participantes que calificaron con un 9, justificaron que no pusieron la máxima nota (10) porque: i) hay dificultades entre los turnos de día y noche, por el orden y la limpieza y; ii) falta un poco más de equipamiento tienen un muy buen docente</p> <p>6.2. ¿Los alumnos echaron en falta algo en el material? Si fueran el director de CPO/OIL por un día, ¿qué cambiarían o mantendrían definitivamente y por qué?</p> <p>No, además de lo señalado en el punto anterior.</p>
7. Compruebe la ronda	<p>7. Información adicional que vale la pena mencionar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de reconocimiento a la calidad del CFP. • Expresaron una fuerte identidad y sentido de pertenencia al CEA, que consideran que es un CEA de referencia en el entorno y en el departamento de Santa Cruz.

preguntas capciosas	Informe del grupo focal a CFP Mama Margarita Santa Cruz de la Sierra
1. Comprobar en-Introducción Q	<p>1.Observaciones realizadas en la introducción del taller.</p> <p>Siete estudiantes (2 varones y 5 mujeres) que estudian y trabajan. Viven en el municipio de Santa Cruz de la Sierra; Km 9 Doble La Guardia y La Cuchilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erwin. Gastronomía, 18 años. • Elvira Rivera, 20 años • Brayan, 17 años • Alejandra Guerrero. Confecciones, 24 años • Natalia, 16 años • Patricia, 16 años • Melvi, 16 años <p>Grupo más joven, menos experiencia y en su mayoría todavía estudiando en el CFP. Participación más diferenciada, aunque todos/as se integraron en el grupo y manifestaron sus opiniones.</p>
2. ¿Qué les parece importante a los jóvenes para encontrar y mantener un trabajo?	<p>2. ¿Qué consideran los estudiantes que es importante aprender o haber aprendido (máximo 3 cosas) a la hora de buscar o mantener un trabajo (una vez que lo han encontrado)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>“Tener conocimientos sobre la carrera, saber trabajar en compañerismo, trabajo en equipo podemos ser diferentes, pero se debe aprender a sobrellevar.</i> • <i>Conocer la parte financiera, como educación financiera.</i> • <i>Ganar experiencia, seguir aprendiendo, conociendo y tener un título</i> • <i>Confección de vestido de maternidad en el 2021, tiene un emprendimiento.</i> • <i>Como conseguir un trabajo.</i> • <i>Realizo mi práctica laboral, y puedo tener dos carreras, y empezar un emprendimiento.</i>
3. ¿Qué es lo que los jóvenes consideran importante para su integración social en la sociedad (comunidad, entorno social,...)?	<p>3. ¿Qué es lo que los estudiantes consideran importante aprender o haber aprendido para poder estar en la sociedad? (máx. 3 artículos) O, en otras palabras, ¿qué significa para ellos la capacitación y cuándo se sienten capacitados?</p> <p>Para los estudiantes que participaron en un intercambio con el programa BE (ECMS): ¿qué aprendieron del intercambio en relación con la capacitación? (sólo para Tanzania y Benín)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidades blandas, que si es importante a través de Las buenas noches de di valida.</i> • <i>Actitud y el acto de colaboración.</i> • <i>Aprender a tener más actitud y ser una buena persona</i> • <i>Para aprender y adquirir más experiencia para la vida</i>
4. Contribución de la formación CFP/OIL y/o OIL a la obtención y mantenimiento de un empleo	<p>4.1. ¿Qué es lo que más ha ayudado a los estudiantes en relación con el CFP/curso de formación/OIL a encontrar un trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Reafirmando mi vocación</i> • <i>Emprendimiento</i> • <i>Como hacer una hoja de vida</i> • <i>La certificación - título</i> • <i>El conocimiento y los valores</i> • <i>Como hacer un curriculum vitae, y la búsqueda de trabajo</i> • <i>Tener un empleo</i> • <i>Tener una buena capacidad</i>

	<p>4.2 ¿Por qué les ayudaron (o no) estas cosas (cambios en las capacidades? motivación? oportunidades? otros? (modelo COM)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Por los talleres sobre cómo hacer un curriculum</i> • <i>Por las prácticas que se pasa en la carrera técnica para aprender más</i> • <i>Todo conocimiento que uno adquiere, para un emprendimiento</i> • <i>Va a servir para la vida y le ponen en práctica y hace recordar que es bueno y todo es para aprender.</i> • <i>Poner en práctica lo que hago en mi su carrera.</i> • <i>Aprender más para emprender</i> • <i>Quisiera tener su salón de belleza.</i> • <i>En la carrera que eligi adquiriré todo el conocimiento del profe para mantener mi trabajo.</i> <p>4.3 En el caso de los estudiantes que (todavía) no han trabajado después de graduarse, ¿cómo podría haberles ayudado el centro de formación/oficina de colocación de otra manera?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>De tener un buen diálogo con empresas e instituciones para conseguir trabajo</i> <p>4.4. ¿Cuál fue el elemento más importante relacionado con los cursos de formación/centros de formación/oficina de colocación que ayudó a los estudiantes a encontrar un trabajo (en caso afirmativo)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Los consejos y aprendizajes con los docentes</i> • <i>El apoyo y acompañamiento de la OIL</i> • <i>Apoyo personalizado de la responsable de la OIL</i> • <i>Lo aprendido en la teoría y práctica.</i> • <i>La realización de las pasantías en una empresa, me ayudó a afianzar mis capacidades y lograr afianzar mi trabajo en patronaje y corte.</i> • <i>Es muy útil la realización de pasantías.</i> <p>Es importante prestar atención al género, el medio ambiente y la digitalización en el informe, en la medida de lo posible.</p>
<p>5. Contribución de las formaciones del CFP/del propio CFP y/o de los OIL para fortalecerse en la sociedad/vida social.</p>	<p>5.1 Principales resultados del ejercicio de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Todas/os las/os participantes manifestaron su agradecimiento por la calidad de las capacitaciones recibidas y el apoyo de los/as profesores/as. Coincidieron en entender el empoderamiento como “una actitud positiva de poder y querer” y “ser alguien en la vida”.</i> • <i>Destacaron los cursos de cómo manejar negocios y cómo organizar un emprendimiento, cómo hacer una hoja de vida o curriculum.</i> • <i>Resaltaron el trabajo de la Responsable de la OIL (“Profe Eve”) por el apoyo que les dió y el viaje de intercambio a Cochabamba a conocer diferentes emprendimientos.</i> <p>5.2. ¿Los cursos de formación ayudaron a los estudiantes a reafirmarse en la vida/sociedad en general? ¿Cómo lo hicieron? (utilizar el modelo COM para analizar)? ¿Por qué (no)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tener mis propias ideas y mostrar mis conocimientos</i> • <i>Emprender mis propias ideas. Hago trajes para embarazadas y prendas de maternidad. Me posesioné en el mercado.</i> • <i>Poner en práctica mis conocimientos en gastronomía y demostrar que puedo.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tengo confianza en lo que hago</i> • <i>Deseo seguir aprendiendo y tener otra carrera más.</i> <p>5.3. ¿Ayudó el CFP, además de la formación, a enfrentarse a la vida/sociedad? ¿Cómo ha ayudado? (utilizar el modelo COM para analizar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Valores</i> • <i>Mayor seguridad</i> • <i>Respecto a los demás</i> <p>5.4 ¿El curso CFP/OIL ayudó a encontrar trabajo? ¿Consideran los estudiantes que este trabajo es "decente"? ¿Cómo? (utilice la plantilla COM para analizar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Los/as estudiantes que egresaron consideran que les ayudó mucho encontrar trabajo y tener sus propios emprendimientos (gastronomía, prendas para embarazadas) y quienes siguen estudiando tienen alta expectativa en tener su propio emprendimiento, además de seguir estudiando.</i> <p>5.5 Se pidió a los estudiantes que mencionaran una cosa que, en su opinión, les ha ayudado a fortalecerse en la vida/sociedad: ¿cuáles son esas cosas? ¿Por qué lo mencionaron?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Los valores y las habilidades blandas.</i> • <i>Los conocimientos y aprendizajes.</i> <p>5.6. ¿Las respuestas fueron las mismas? Si no es así, ¿cuáles podrían ser las razones por las que eran diferentes? No hubo diferencias significativas.</p>
<p>6. ¿El apoyo recibido permite "aprobar" el "examen" + qué es lo que los estudiantes han fallado/podrían haber mejorado y por qué?</p>	<p>6.1 En general, ¿en qué medida se sienten satisfechos los estudiantes hoy en día, teniendo en cuenta el apoyo que han recibido y su situación vital actual?</p> <p>Las calificaciones de satisfacción fueron entre 6 a 9/10. En promedio fue de 8,2%, mostrándose una alta satisfacción de los participantes con el apoyo recibido y su situación actual. Resaltan el aprendizaje recibido.</p> <p>6.2. ¿Los alumnos echaron en falta algo en el material? Si fueran el director de CPO/OIL por un día, ¿qué cambiarían o mantendrían definitivamente y por qué? No mencionaron.</p>
<p>7. Compruebe la ronda</p>	<p>7. Información adicional que vale la pena mencionar Las dos personas con emprendimientos mostraron su alta satisfacción con el apoyo. Su participación despertaba interés y motivación al resto de los/as participantes que se encuentran aún estudiando en el CEA MM.</p>

preguntas capciosas	Informe del grupo focal a CFP Kami. Área rural de Cochabamba
1. Comprobar en-Introducción Q	<p>1.Observaciones realizadas en la introducción del taller.</p> <p>Participantes, principalmente de comunidades del área rural y del propio distrito Kami.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noemy Choque, 19 años; estudia transformación de alimentos y ayudan/trabajan con sus papás en agricultura • Marisol Guzmán Álvarez, 17 años, estudia transformación de alimentos, trabaja con sus papás. • Benjamín Guzmán Campero; 17 años, estudia mecánica automotriz y trabaja ayudando en el campo a sus papas. • Jhonny Gutiérrez Terceros, 22 años; ex interno de Kami salió bachiller el 2017 y fue a estudiar en El Alto Técnico Superior en electricidad, ha estado 3 años. Trabaja en el taller de Kami. • Edwin Pongo, 21 años, da capacitación en carpintería. • Jhonatan, estudia mecánica Industrial <p>Grupo en su mayoría de origen campesino. Las mujeres con mayor timidez.</p>
2. ¿Qué les parece importante a los jóvenes para encontrar y mantener un trabajo?	<p>2. ¿Qué consideran los estudiantes que es importante aprender o haber aprendido (máximo 3 cosas) a la hora de buscar o mantener un trabajo (una vez que lo han encontrado)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lo que más me ha gustado es el internado, por haber recibido una formación con los talleres que hay. He regresado a trabajar aquí, y las formaciones y capacitaciones con el proyecto de VIA Don Bosco. Capacitación en Diseño de muebles</i> • <i>Lo que más me ha gustado es aprender a elaborar hamburguesas de carne de oveja, mermeladas de frutas, hacer tortas y galletas.</i> • <i>Elaborar hamburguesas de carne de oveja, y de llama, y hacer chorizos, elaboración de galletas, apanados y mermeladas de frutas. Ayer hemos vendido hamburguesas de oveja en el colegio y nos ha ido bien.</i> • <i>Aprendizaje de luces en mecánica automotriz, y poder conocerme con otros compañeros de otros núcleos. Son 8 núcleos educativos.</i> • <i>Haber sido interno, el asistente nos enseñaba a cocinar, habían juegos, se tenía que cumplir con el horario de estudiar, jugar y trabajar en los talleres; he aprendido mucho de mi profesor Richard Machaca. También me gustó conocer a los padres, y a las demás personas de otras zonas, ir a hacer trabajos. La bonita experiencia de ir a estudiar a La Paz y poder convivir con los salesianos. Al venir aquí aprendí a valorar lo que me daban mis papás, antes no valoraba y gastaba dinero en cualquier cosa.</i> • <i>De mecánica industrial es conocer las reparaciones y llevarse bien entre todos. Un recuerdo bonito es ir a Cbba a defender los emprendimientos, fueron 3 emprendimientos. Presentó la experiencia de repuestos de motos.</i>
3. ¿Qué es lo que los jóvenes consideran importante para su integración social en la sociedad (comunidad,	<p>3. ¿Qué es lo que los estudiantes consideran importante aprender o haber aprendido para poder estar en la sociedad? (máx. 3 artículos)</p> <p>O, en otras palabras, ¿qué significa para ellos la capacitación y cuándo se sienten capacitados?</p> <p>Para los estudiantes que participaron en un intercambio con el programa BE (CHMS): ¿qué aprendieron del intercambio en relación con la capacitación? (sólo para Tanzania y Benín)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tener conocimiento, experiencia para trabajar, puntualidad, respeto y conocer personas, responsabilidad y seguir aprendiendo.</i>

entorno social,...)?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conocer buenas personas, para empezar tu emprendimiento, tienes que conocer sobre esa área y llevarse bien con las personas y tener ideas de negocios. Poder tener relaciones con otros colegios otros núcleos.</i> • <i>Tener ganas – interés por tanto lo que te propongas lo puedas lograr, para ser capaz y repasar los estudios, basándose en el área si no tienes conocimientos puedas ir adquiriendo los mismos, para mejorar el producto hacer una investigación ejm: venta de hamburguesas, como puede hacer para obtener más clientes. Tener el conocimiento y experiencia del producto. Se debe seguir aprendiendo</i>
4. Contribución de la formación CFP/OIL y/o OIL a la obtención y mantenimiento de un empleo	<p>4.1. ¿Qué es lo que más ha ayudado a los estudiantes en relación con el CFP/curso de formación/OIL a encontrar un trabajo?</p> <p>Los/as estudiantes enfatizaron en los valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Responsabilidad, puntualidad, honestidad.</i> • <i>Tolerancia, solidaridad, Fe, amor, humildad.</i> • <i>Paciente, llevarse bien con las personas</i> <p>4.2 ¿Por qué les ayudaron (o no) estas cosas (cambios en las capacidades? motivación? oportunidades? otros? (modelo COM)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aprender de las personas con experiencia.</i> • <i>Mejorar las maneras de hacer el negocio</i> • <i>Investigar y seguir estudiando en el área del trabajo.</i> • <i>Conocer ideas de negocios</i> <p>4.3 En el caso de los estudiantes que (todavía) no han trabajado después de graduarse, ¿cómo podría haberles ayudado el centro de formación/oficina de colocación de otra manera?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La mayoría trabaja.</i> <p>4.4. ¿Cuál fue el elemento más importante relacionado con los cursos de formación/centros de formación/oficina de colocación que ayudó a los estudiantes a encontrar un trabajo (en caso afirmativo)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desempeñarme en la sociedad.</i> • <i>Tener ideas de negocio.</i> • <i>Capacidades técnicas y profesionales</i> <p>Es importante prestar atención al género, el medio ambiente y la digitalización en el informe, en la medida de lo posible.</p>
5. Contribución de las formaciones del CFP/del propio CFP y/o de los OIL para fortalecerse en la sociedad/vida social.	<p>5.1 Principales resultados del ejercicio de evaluación. Se apreció que los/as participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Se sienten con mayores capacidades en sus respectivas áreas de trabajo.</i> • <i>Reconocen la calidad de los profesores</i> • <i>Destacan los valores salesianos aprendidos</i> • <i>Tienen (y lo reconocen) capacidad de hablar en público, que antes no la tenían.</i> <p>5.2. ¿Los cursos de formación ayudaron a los estudiantes a reafirmarse en la vida/sociedad en general? ¿Cómo lo hicieron? (utilizar el modelo COM para analizar)? ¿Por qué (no)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Reconocen que los cursos les permitieron insertarse mejor en la sociedad. Prácticamente todos/as tienen ya sea iniciativas/emprendimientos que realizan (taller de motos en la carretera, venta de hamburguesas y alimentos transformados) o se encuentran trabajando en el propio CFP y carpintería.</i>

	<p>5.3. ¿Ayudó el CFP, además de la formación, a enfrentarse a la vida/sociedad? ¿Cómo ha ayudado? (utilizar el modelo COM para analizar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentalmente con la capacidad de comunicarse y emprender sus actividades (negocios o trabajo profesional). <p>5.4 ¿El curso CFP/OIL ayudó a encontrar trabajo? ¿Consideran los estudiantes que este trabajo es "decente"? ¿Cómo? (utilice la plantilla COM para analizar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que hacen y trabajan actualmente, es fruto de la capacitación del CFP <p>5.5 Se pidió a los estudiantes que mencionaran una cosa que, en su opinión, les ha ayudado a fortalecerse en la vida/sociedad: ¿cuáles son esas cosas? ¿Por qué lo mencionaron?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mayor conocimiento y capacidades técnicas</i> • <i>Valores salesianos</i> • <i>Responsabilidad y honestidad</i> • <i>Ideas de negocio</i> <p>5.6. ¿Las respuestas fueron las mismas? Si no es así, ¿cuáles podrían ser las razones por las que eran diferentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hubo discrepancias. Las respuestas fueron complementarias y en el marco de sus áreas de estudio/capacitación.
<p>6. ¿El apoyo recibido permite "aprobar" el "examen" + qué es lo que los estudiantes han fallado/podrían haber mejorado y por qué?</p>	<p>6.1 En general, ¿en qué medida se sienten satisfechos los estudiantes hoy en día, teniendo en cuenta el apoyo que han recibido y su situación vital actual?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La calificación que pusieron fue de 10/10, incluso en el ejercicio se pusieron más allá de "notación 10". Tienen una alta satisfacción y reconocimiento por los conocimientos adquiridos en el CFP de Kami. <p>6.2. ¿Los alumnos echaron en falta algo en el material? Si fueran el director de CPO/OIL por un día, ¿qué cambiarían o mantendrían definitivamente y por qué? No</p>
<p>7. Compruebe la ronda</p>	<p>7. Información adicional que vale la pena mencionar El CFP de Kami tiene un alto prestigio y reconocimiento en los temas técnicos (mecánica, carpintería, electricidad...) y de transformación de alimentos (procesan embutidos con mercados en varias ciudades del país)</p>

preguntas capciosas	Informe del grupo focal a CFP María Auxiliadora Colcapirhua
<p>1. Comprobar en-Introducción Q</p>	<p>1. Observaciones realizadas en la introducción del taller. Seis ex estudiantes (2 varones y 4 mujeres) que viven en municipios de Cercado-Cochabamba y Colcapirhua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remedios Quispe, gastronoma, 50 años; • Wendy, sistemas informáticos, 17 años; • Litz Brunegra, costura, 50 años; • Juan Paul Quispe, diseño gráfico, 20 años; • Ángela Chambi, costura y patronaje, 27 años; • Beymar Pérez, electricidad, 21 años. <p>Participación activa con buen desenvolvimiento en sus intervenciones.</p>

<p>2. ¿Qué les parece importante a los jóvenes para encontrar y mantener un trabajo?</p>	<p>2. ¿Qué consideran los estudiantes que es importante aprender o haber aprendido (máximo 3 cosas) a la hora de buscar o mantener un trabajo (una vez que lo han encontrado)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Responsabilidad – Tener buena ética como profesional - demostrar nuestros conocimientos</i> • <i>Tener una formación de calidad, Formación en habilidades blandas, Emprendimiento y empleabilidad</i> • <i>Todo lo aprendido llevarlo a la práctica, socializar con las personas y ser amable, experiencia.</i>
<p>3. ¿Qué es lo que los jóvenes consideran importante para su integración social en la sociedad (comunidad, entorno social,...)?</p>	<p>3. ¿Qué es lo que los estudiantes consideran importante aprender o haber aprendido para poder estar en la sociedad? (máx. 3 artículos) O, en otras palabras, ¿qué significa para ellos la capacitación y cuándo se sienten capacitados?</p> <p>Para los estudiantes que participaron en un intercambio con el programa BE (CHMS): ¿qué aprendieron del intercambio en relación con la capacitación? (sólo para Tanzania y Benín)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Confianza y seguridad en uno mismo</i> • <i>Los conocimientos adquiridos</i> • <i>El respeto a los demás</i>
<p>4. Contribución de la formación CFP/OIL y/o OIL a la obtención y mantenimiento de un empleo</p>	<p>4.1. ¿Qué es lo que más ha ayudado a los estudiantes en relación con el CFP/curso de formación/OIL a encontrar un trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tener una buena formación técnica y habilidades blandas.</i> • <i>El apoyo y acompañamiento de la OIL</i> <p>4.2 ¿Por qué les ayudaron (o no) estas cosas (cambios en las capacidades? motivación? oportunidades? otros? (modelo COM)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El CEA María Auxiliadora es un lugar para formar grandes emprendedores.</i> • <i>Lo que más me gusto aprender lo hice en el Centro y ahora gracias a todo lo que aprendí hago lo que quiero y me gusta.</i> • <i>El aprendizaje y enseñanza que te dan con buenos docentes que te motivan.</i> • <i>Lo que más me gustó fue la enseñanza, el trato y me gustaría seguir aprendiendo más.</i> • <i>El profesionalismo y acompañamiento integral de los docentes, la formación de calidad y el ambiente salesiano.</i> <p>4.3 En el caso de los estudiantes que (todavía) no han trabajado después de graduarse, ¿cómo podría haberles ayudado el centro de formación/oficina de colocación de otra manera?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Todos trabajan y en algunos casos también siguen estudiando después de graduarse</i> <p>4.4. ¿Cuál fue el elemento más importante relacionado con los cursos de formación/centros de formación/oficina de colocación que ayudó a los estudiantes a encontrar un trabajo (en caso afirmativo)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La formación de calidad, las habilidades blandas y el acompañamiento para la empleabilidad y emprendedurismo</i> <p>Es importante prestar atención al género, el medio ambiente y la digitalización en el informe, en la medida de lo posible.</p>
<p>5. Contribución de las</p>	<p>5.1 Principales resultados del ejercicio de evaluación.</p>

<p>formaciones del CFP/del propio CFP y/o de los OIL para fortalecerse en la sociedad/vida social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los/as participantes coincidieron en sentirse empoderados, especialmente en el sentido de: <i>“Sentirse capaz de lograr lo que uno se propone”</i>. • Se enfatizó en el empoderamiento de la mujer: <i>“¿Porque se habla más del empoderamiento de la mujer?, antes no se hablaban tanto, porque los papas eran más machistas, antes no se sentían capaces las mujeres. Desde la historia se ha visto con el pensamiento patriarcal era para el hogar, la mujer es igual que el varón es capaz, inteligente y trabajador”</i>. <p>5.2. ¿Los cursos de formación ayudaron a los estudiantes a reafirmarse en la vida/sociedad en general? ¿Cómo lo hicieron? (utilizar el modelo COM para analizar)? ¿Por qué (no)?</p> <p>Destacaron la calidad de la formación, el profesionalismo de los docentes, el apoyo de la OIL que les ayudó para su inserción sociolaboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>“El trato con los compañeros el diseño de los vestidos de alta costura, es artesanal se hizo a mano.”</i> • <i>“La forma en la que te enseñan, consejos para hacerlo mejor, lograr sus ideas, la profesora ayuda en crear algunas ideas, nos hace seguimiento para concluir la formación.”</i> • <i>“Profesionalismos de los Docentes son muy capacitados.”</i> • <i>“La Profesora de belleza muy buena y la capacitación es virtual. Le gusta los ambientes de infraestructura, los ambientes adecuados para cada especialidad.”</i> • <i>“El acompañamiento integral de la OIL y de los docentes para con los estudiantes, el ambiente salesiano.”</i> • <i>“Me gustó mucho aprender a costurar, y hacer patronaje. Y el equipamiento.”</i> • <i>“Tiene buenos docentes y un buen espacio que demuestren los conocimientos a los estudiantes y es reconocido por la limpieza. La calidad de los profesores y la formación de los Docentes.”</i> <p>5.3. ¿Ayudó el CFP, además de la formación, a enfrentarse a la vida/sociedad? ¿Cómo ha ayudado? (utilizar el modelo COM para analizar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos coincidieron en que el CFP apoyó a empoderarse, especialmente a través de las habilidades blandas. • Resaltaron los cursos y apoyo en emprendedurismo y en la promoción de los valores y ética del trabajo: <i>“Encuentro con el emprendimiento, valores, empoderamiento, trabajo en equipo, videos del emprendimiento – en el trabajo que realizan.”</i> <p>5.4 ¿El curso CFP/OIL ayudó a encontrar trabajo? ¿Consideran los estudiantes que este trabajo es "decente"? ¿Cómo? (utilice la plantilla COM para analizar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocieron que el CFP y la OIL los apoyaron en el desarrollo de sus propios emprendimientos y en la búsqueda de trabajo. • Consideraron que es un trabajo digno, que les va bien en sus emprendimientos -especialmente las mujeres (costura, gastronomía)- que les permite organizar su tiempo de trabajo y sus obligaciones del hogar. <p>5.5 Se pidió a los estudiantes que mencionaran una cosa que, en su opinión, les ha ayudado a fortalecerse en la vida/sociedad: ¿cuáles son esas cosas? ¿Por qué lo mencionaron?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>“Tener seguridad en mí misma y confianza en mis capacidades”</i> • <i>“Posibilidad de también aportar ingresos a mi hogar”</i>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • “Perder la timidez y hablar en público” • “Profesionalizarme y tener un oficio” • “Poder tener mi propio negocio y la posibilidad de tener una pequeña empresa” <p>5.6. ¿Las respuestas fueron las mismas? Si no es así, ¿cuáles podrían ser las razones por las que eran diferentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hubo consensos y acuerdos en las respuestas formuladas.
<p>6. ¿El apoyo recibido permite "aprobar" el "examen" + qué es lo que los estudiantes han fallado/podrían haber mejorado y por qué?</p>	<p>6.1 En general, ¿en qué medida se sienten satisfechos los estudiantes hoy en día, teniendo en cuenta el apoyo que han recibido y su situación vital actual?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos/as consideraron que lo aprendido fue más que útil y calificaron su grado de satisfacción con un 10/10: muy satisfechos/as <p>6.2. ¿Los alumnos echaron en falta algo en el material? Si fueran el director de CPO/OIL por un día, ¿qué cambiarían o mantendrían definitivamente y por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. Expresaron su total conformidad con las condiciones de la formación técnica que recibieron. Además de reiterar la calidad de los docentes, resaltaron las buenas condiciones de la infraestructura, equipamiento y materiales.
<p>7. Compruebe la ronda</p>	<p>7. Información adicional que vale la pena mencionar</p> <p>Los/as participantes expresaron su interés de seguir estudiando y aprendiendo en su área técnica profesional. Tienen la motivación de continuar profundizando sus conocimientos.</p>

Anexo 6: Casos de impacto desarrollados

Entrevista de caso de impacto – CFP Miguel Magone	
1. Información general sobre el antiguo alumno :	
<ul style="list-style-type: none"> - M/F/X ? : Varón - ¿De qué pueblo/ciudad?: Santa Cruz de la Sierra - ¿En qué CFP estudió?: Miguel Magone - ¿en qué año se graduó?: 2017. Actualmente está estudiando Diseño Gráfico en MM - ¿Qué dirección técnica?: Artes gráficas. Actualmente sigue estudiando/capacitándose en diseño grafico. - ¿Qué edad tiene ahora el exalumno?: 26 años - ¿El antiguo alumno trabaja actualmente? ¿Tiempo completo - tiempo parcial? Qué trabajo (si lo hay): Tiene trabajo en una imprenta (Empresa Maria Auxiliadora de Isaac Pers) a tiempo completo. Tiene la perspectiva de impulsar su propio emprendimiento de diseño gráfico. 	
Por razones de confidencialidad, no le pediremos el nombre del estudiante.	
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué diferencia ha supuesto el CFP/OIL en la vida de los ex alumnos? ¿Cuáles son los principales cambios que los ex alumnos pueden observar en su vida social como resultado del programa? - ¿En términos de comportamiento? ¿Actitudes? - ¿En términos de encontrar/mantener un trabajo? ¿Otros? 	
Para cada uno de los cambios identificados (máx. 3):	
Cambio 1	
<p>¿Qué aspecto tiene cada uno de estos cambios? ¿Qué hace exactamente el ex alumno que no hacía antes (según el modelo COM: cambios en las capacidades, la motivación y las oportunidades)?</p> <p>C: <i>Me permitió capacitarme, tener una profesión paralelamente a mis estudios de bachillerato seguir capacitándome y aprendiendo.</i></p> <p><i>“En mi familia estuvieron 3 personas que eran estudiantes en el CFP Miguel Magone (MM). Mi profe fue estudiante del CFP que lo conocí en la feria expo bosco. Me impresionó como hacían los libros. Entrar a una imprenta era mi obsesión. Me impresionaba todo el proceso de edición desde el inicio hasta entregar al cliente.</i></p> <p><i>Entre a trabajar en los talleres de MM y entre a aprender. Me llamó la atención. Mi hermana mayor que salió de Artes Grafica me dijo: ‘Si te gusta yo te pago los estudios’.</i></p> <p><i>Yo empeze a trabajar desde mis 13 años. Es bonito cuando trabaja y recibe su sueldo. Uno la ha sudado. Siempre escuchando los consejos de los familiares. Año y medio en los talleres de MM. Mi respuesta a mi hermana fue ‘si puedo’. Había un colegio nocturno. Podía trabajar en el día y en la noche estudiaba. Hable con la imprenta. Inscribirme y estudiar en la mañana y trabajar en la tarde. En las noches al colegio. Salí bachiller. Para mí MM fue como mi hermano mayor [se le humedecían los ojos] y, así salí bachiller y a la semana con mi profesión. Salí bachiller y como técnico a mis 17 años. No me aplacé nunca. Estaba en la pre-promoción cuando ingresé a artes gráficas. Me quemé las pestañas. No me arrepiento. Valió la pena.”</i></p> <p>O: “Miguel Magone y gracias al apoyo de mi hermana me dio la oportunidad de profesionalizarme. ViVIAMOS con dos de mis hermanas mayores y mi hermano que se independizo y mis tíos desde pequeños. Quedé huérfano de madre a mi año y medio. Era triste. Yo esperaba que mi padre me viera bachiller y como profesional; pero él falleció en el año 2011 y yo me gradué en 2012.”</p>	

<p>M: <i>“Me fui haciendo independiente. Me costé mis estudios desde los 13 años, trabajando como ayudante de albañil. El trabajo de albañil era muy duro. Me duchaba e iba a clases, trabajaba mis deberes y al otro día otra vez. Dos años de 13 a mis 15 años. Un familiar me ayudó para que entre a trabajar en MM. Esto me motivó mucho a tecnificarme y seguir mi bachillerato.”</i></p>
<p>¿Cómo ha influido la formación técnica en este cambio? ¿En qué sentido? <i>“Ahora trabajo como encargado de producción. Tenemos bastante trabajo, especialmente a fin de año. Trabajan hasta 16 personas. He aprendido mucho, me he profesionalizado. Lo que más me gusta es el diseño gráfico- Los profesores que tuve han sido excelentes. Se toman el tiempo para explicar y enseñar. Vuelven a explicar si no se entiende.”</i></p>
<p>¿De la formación en habilidades blandas? ¿En qué sentido? <i>“Me ayudan mucho para fortalecer mi personalidad y compartir mis conocimientos. A las siguientes generaciones les digo: No soy alzado, creído. No me he creído más que alguien y no mezquino en lo que se. Los veo como iguales. Que me vean como amigo.” “Habilidades blandas y los valores, me sirvieron mucho. Cómo tratar a las personas, ser sociable, presto a colaborar. No soy mezquino, los profesores lo harían ver como habilidad blanda.” “En tema de género nos inculcan en MM que todos por igual.”</i></p>
<p>¿Asesoramiento psicosocial? ¿Cómo exactamente? <i>“Ahora estoy en primer año [de diseño gráfico], participé en un par de talleres.</i></p>
<p>Orientación/Prácticas...? ¿Cómo exactamente? <i>“En MM se generan oportunidades. Gracias a ello hice prácticas y trabajé en las imprentas más grandes de Santa Cruz, aprendí encuadernación, cotizaciones. Se todo el proceso, toda la cadena de valor. Aprendí más y puedo desenvolverme a mis anchas.” “En MM se hace teoría a práctica: 70 % de practica y 30% de teoría. Se aprende mejor haciendo las cosas.”</i></p>
<p>¿Podrían haberse producido estos cambios también sin la participación en el programa CFP/OIL? <i>“Sin el apoyo y la oportunidad de MM no hubiese llegado donde ahora estoy. Tengo la motivación e interés de poner mi propia empresa.” “Uno de mis sueños es tener mi propio emprendimiento. No full imprenta, con herramientas básicas. Ahora para diseño gráfico se necesita tecnología y programas. Por eso me inscribí. Ahora hay en sublimación en gorras, poleras. Hice un análisis de presupuesto con el apoyo de MM, se necesita para diseño gráfico un presupuesto: mínimo 10 mil \$us. Pero para equipo de serigrafía, sublimación: 1000 \$us. Quiero ser profesor, hacerle la competencia a mi profe. Él sabe. Este año puse en práctica como docente. Buena base de diseño, haber Ud se anima a colaborar a su compañero. Ej sublimación, diseño y practicaba.” “Mi deseo de superarme. Soy de familia humilde. Vallegrande. Los familiares llegaron a 5to básico. Me gusta ser como una esponja. Siempre he sido curioso. Me motiva aprender más Incluso lo que no es de mi área. Por ejemplo, reseteo de la impresora, reestableciendo los datos de la impresora.”</i></p>
<p>¿A qué ha conducido este cambio? ¿En la propia vida? ¿En el entorno inmediato (familia)? ¿En el entorno social (familia, amigos)? ¿En el entorno más amplio (comunidad)? ¿Otras personas? <i>“Ahora tengo mi pareja y mi hijo, que quiero que sea mejor que yo” “He demostrado en mi familia que uno puede superarse y profesionalizarse, a pesar de venir de una familia pobre”. “Los jóvenes me ven como un ejemplo.”</i></p>
<p>¿Qué factores (internos, externos) y actores han contribuido, según el estudiante, positiva/negativamente a su integración en la sociedad actual?</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Explica cómo cada uno de estos factores influyó positiva/negativamente en los cambios del antiguo alumno y cuáles fueron las consecuencias. - Indique cuándo se trata de un factor de rivalidad - Dé un valor de 1 a 4 según la importancia de la influencia del factor en el cambio (1= ninguna influencia; 2= poca influencia; 3= influencia en cierta medida; 4= influencia en gran medida). 		
Factor (descripción)	Tipo de factor (primario o de rivalidad)	Valor (peso)
<i>Mi interés por aprender y superarme</i>		4
<i>Apoyo y motivación por MM para trabajar y estudiar</i>		4
<i>El apoyo permanente de los docentes</i>		4
<i>Los valores inculcados en MM</i>		4
¿La sostenibilidad de estos cambios?		
<p>¿Cree el ex alumno que estos cambios seguirán influyendo en su vida a largo plazo (= los próximos años)? En caso afirmativo, ¿cómo? Si no, ¿por qué no? <i>“Si, continuarán. Seguiré estudiando y haré mi propia empresa.”</i></p>		
Evaluación del CFP/OIL		
<p>Evaluación del CFP en una escala de 1 a 4 (1= no es bueno, 2= no es bueno en absoluto, 3= es bueno hasta cierto punto, 4= es muy bueno) y por qué esta puntuación <i>“La valoración de MM para mi es mayor a 4. Es de los mejores centros de formación de Santa Cruz”</i></p>		
<p>Evaluación del OIL en una escala de 1 a 4 (1= no es bueno, 2= no es bueno en absoluto, 3= es bueno hasta cierto punto, 4= es muy bueno) y por qué esta puntuación. <i>“También le pongo 4, porque me ayudan mucho en mi desarrollo personal”</i></p>		

Entrevista de caso de impacto – CFP Mama Margarita

1. Información general sobre el antiguo alumno :

- M/F/X ? Varón
- ¿De qué pueblo/ciudad? Riberalta - Beni
- ¿En qué CFP estudió? Mama Margarita
- ¿en qué año se graduó? 2021
- ¿Qué dirección técnica? Gastronomía y alimentación
- ¿Qué edad tiene ahora el ex alumno? 18 años
- ¿El antiguo alumno trabaja actualmente? ¿Tiempo completo - tiempo parcial? Qué trabajo (si lo hay) Si, trabaja como hornero en la Salteñería Potosinas

Por razones de confidencialidad, no le pediremos el nombre del estudiante.

- ¿Qué diferencia ha supuesto el CFP/OIL en la vida de los ex alumnos? ¿Cuáles son los principales cambios que los ex alumnos pueden observar en su vida social como resultado del programa?
- ¿En términos de comportamiento? ¿Actitudes?
- ¿En términos de encontrar/mantener un trabajo? ¿Otros?

Para cada uno de los cambios identificados (máx. 3):

Cambio 1

¿Qué aspecto tiene cada uno de estos cambios? ¿Qué hace exactamente el ex alumno que no hacía antes (según el modelo COM: cambios en las capacidades, la motivación y las oportunidades)?

C: *“Estuve en el Hogar Don Bosco entre el 2do y 3er anillo. Estudio bachillerato. Estoy en el 4to año del Colegio. He escogido gastronomía porque me gusta, va desde la comida, postre, tortas, hasta pasteles. La experiencia ha sido buena. Buen ambiente, buenos profesores que explicaban cuando uno no entendía. Con compañeros se hacía buen equipo, cinco integrantes por cocina. Rotábamos: uno la masa, otro picaba la verdura, otro lavar las vajillas, otro limpiar la cocina. Lo que más me gustó fueron la enseñanza de mis profes. Más me gustaba hacer: pie de limón, chicharon de pollo con salsa soya, queques de naranja, manzana, zanahoria. Repostería y panadería. Pan casero, pan de arroz, cuñapes.”*

O: *“He conseguido trabajo gracias al apoyo de la profe Ebe de Mama Margarita. El na salteñería potosina donde me dedico a hornear y empaquetar para enviar pedidos. Estoy hace dos meses voy al tercer mes. Depende de ello si me hacen el contrato. Son varios los postulantes, como 14. Es buena la experiencia. Hay entre bajadas y subidas en las ventas. Tengo buen trato entre colegas y supervisores. Trabajo desde las 6 de la mañana hasta las 2 de la tarde. “*

M: *“Llego al centro después de las 2 de la tarde y me dedico a estudiar. Paso clases virtuales desde las tres de la tarde. Me apoya la Lic. Ebe que es la encargada de buscar trabajo para los chicos y nos ayuda a administrar nuestro sueldo y gastos. Ella trabaja aquí es la encargada de los chicos que trabajan.”*

“Lo que más me ayudó fue en la cocina y para algún servicio. Teníamos 12 a 13 pedidos durante la pandemia el 2020, en el hogar DB. Ahora estoy en la última etapa en el Hogar DB para independizarme. Saldré y buscar un cuarto en anticrético que pagaré de mis ahorros que los tiene la señora Ebe y se los entrega al padre Andrés.

¿Cómo ha influido la formación técnica en este cambio? ¿En qué sentido?

“Yo se lo debo todo al Hogar Don Bosco y al CEA Mama Margarita, gracias a ellos he tenido donde estar y compartir con mis compañeros. Me he criado solo. No tengo padres y me vine desde Riberalta. Me acogieron acá y he aprendido todo lo que sé. Ahora he aprendido gastronomía y tengo un trabajo que espero que me contraten después de los tres meses.”

<p>¿De la formación en habilidades blandas? ¿En qué sentido? <i>“Me ha ayudado mucho la profe Ebe. Lo que he aprendido con ella me da ventaja cuando tenga que salir [del hogar] con los títulos de bachiller y gastronomía y la experiencia en un restaurant.”</i> <i>“Yo aprendí los valores del respeto, la responsabilidad y el optimismo. Yo aprendí por mi cuenta a atender a la gente con respeto, por la propia observación. Antes estaba en una pasantía en el restaurant Churrasco terapia, donde se sirve carne a la parrilla. Trabajé en la cocina unos 6 meses. Salí porque el sueldo era bajo y, luego me mandaron a las salteñas.”</i> <i>“Hemos aprendido también temas de género, medio ambiente y digitalización que nos sirven la para la vida. Aquí todos somos hombres, somos un hogar de hombres, no hay mujeres.”</i></p>		
<p>¿Asesoramiento psicosocial? ¿Cómo exactamente? Orientación/Prácticas... ? ¿Cómo exactamente? <i>“Aquí nosotros aprendemos en la práctica, nos dan teoría, pero principalmente es práctica”</i></p>		
<p>¿Podrían haberse producido estos cambios también sin la participación en el programa CFP/OIL? <i>“No, como dije, todo se lo debo al Hogar y al Centro Mama Margarita.”</i></p>		
<p>¿A qué ha conducido este cambio? ¿En la propia vida? ¿En el entorno inmediato (familia)? ¿En el entorno social (familia, amigos)? ¿En el entorno más amplio (comunidad)? ¿Otras personas? <i>“He vivido hasta mis 7 años con mi abuelo en Riberalta, después me trajo mi padre a Santa Cruz y me abandonó, no tengo familia aquí. El año pasado viajé a Riberalta donde unos parientes, pero ya no me conocían.”</i></p>		
<p>¿Qué factores (internos, externos) y actores han contribuido, según el estudiante, positiva/negativamente a su integración en la sociedad actual? - Explica cómo cada uno de estos factores influyó positiva/negativamente en los cambios del antiguo alumno y cuáles fueron las consecuencias. - Indique cuándo se trata de un factor de rivalidad - Dé un valor de 1 a 4 según la importancia de la influencia del factor en el cambio (1= ninguna influencia; 2= poca influencia; 3= influencia en cierta medida; 4= influencia en gran medida).</p>		
Factor (descripción)	Tipo de factor (primario o de rivalidad)	Valor (peso)
Apoyo en su formación de Bachiller en el Hogar		4
Capacitación en Gastronomía		4
Colaboración en la búsqueda de trabajo y ganar experiencia laboral		4
<p>¿La sostenibilidad de estos cambios?</p> <p>¿Cree el ex alumno que estos cambios seguirán influyendo en su vida a largo plazo (= los próximos años)? En caso afirmativo, ¿cómo? Si no, ¿por qué no? <i>“Continuaré trabajando en lo que he aprendido, la gastronomía que me gusta mucho. Si no me sale este trabajo, después de los tres meses, buscaré otro relacionado a mi área”</i></p>		
<p>Evaluación del CFP/OIL</p> <p>Evaluación del CFP en una escala de 1 a 4 (1= no es bueno, 2= no es bueno en absoluto, 3= es bueno hasta cierto punto, 4= es muy bueno) y por qué esta puntuación <i>“Yo le pongo un cuatro. Me encuentro satisfecho con todo lo aprendido”</i></p>		

“No le he visto fallas, los profes son puntuales. Buscan la forma de ayudarte para que aprendas.”

Evaluación del OIL en una escala de 1 a 4 (1= no es bueno, 2= no es bueno en absoluto, 3= es bueno hasta cierto punto, 4= es muy bueno) y por qué esta puntuación

“También le pongo 4, la profe Ebe nos apoya bastante, especialmente en encontrar trabajo”

Entrevista de caso de impacto – CFP Kami

1. Información general sobre el antiguo alumno :

- M/F/X ? Varón
- ¿De qué pueblo/ciudad? Comunidad Chamacoma
- ¿En qué CFP estudió? Kami
- ¿en qué año se graduó? 2021
- ¿Qué dirección técnica? Mecánica industrial
- ¿Qué edad tiene ahora el ex alumno? 17 años
- ¿El antiguo alumno trabaja actualmente? ¿Tiempo completo - tiempo parcial? Qué trabajo (si lo hay) Trabaja con su propio emprendimiento de taller de motos “La solución para los motoqueros” de miércoles por la tarde hasta el domingo al mediodía.

Por razones de confidencialidad, no le pediremos el nombre del estudiante.

- ¿Qué diferencia ha supuesto el CFP/OIL en la vida de los ex alumnos? ¿Cuáles son los principales cambios que los ex alumnos pueden observar en su vida social como resultado del programa?
- ¿En términos de comportamiento? ¿Actitudes?
- ¿En términos de encontrar/mantener un trabajo? ¿Otros?

Para cada uno de los cambios identificados (máx. 3):

Cambio 1

¿Qué aspecto tiene cada uno de estos cambios? ¿Qué hace exactamente el ex alumno que no hacía antes (según el modelo COM: cambios en las capacidades, la motivación y las oportunidades)?

C: *“El colegio de Chamacoma Gulaberto Villarroel tiene convenio con el Centro Kami. Nos trae la movilidad y nos recoge. Yo quería ser técnico medio. Me gusta la carrera que escogí. Yo quería automotriz, pero ya estaba lleno. He escogido mecánica industrial. Me gusta aprender y hacer las cosas bien y en orden, no hacer cualquier cosa. Pongo interés. He aprendido a soldar arco eléctrico, manejar torno: hacer roscas, pernos, poleas, usar los taladros, esmeril y la amoladora para cortar fierros y medidas, forja para reparar equipos. Me gustó mucho aprender a soldar con electrodos 60/13.”*

“También he aprendido a trabajar en equipo. Compañerismo y ayudarse entre compañeros.”

O: *“Quería tener ingreso económico de mi parte sin ayuda de los demás y veía que la comunidad no tenía un servicio de mantenimiento y venta de repuestos de motos. Aproveché la feria de los viernes desde las 08:00 hasta las 15:00. Puse mi taller en una caseta de mi abuelito, donde pasa el camino. Funciona desde el mes de Agosto. No ha parado.”*

“Con el Centro Kami hice mi plan de negocios, donde se describe la empresa como unipersonal con un aporte propio de Bs.17mil y un préstamo de Bs.2mil.”

M: *“Yo quiero seguir estudiando. Me iré a Cochabamba a seguir estudiando electromecánica o automotriz. En enero de 2022 voy a investigar más y mi hermano menor de 15 años se quedará a cargo del negocio hasta que yo vuelva de estudiar. Él ya a aprendido, está estudiando en 3ro de secundaria. También está esperando llegar a 5to. Para venir a estudiar al Centro.”*

¿Cómo ha influido la formación técnica en este cambio? ¿En qué sentido?

“En el Centro he aprendido mucho, especialmente a construir y soldar. Yo no sabía nada, solo trabajaba ayudando a mi familia en la agricultura. Ahora se mecánica y he emprendido un negocio”

¿De la formación en habilidades blandas? ¿En qué sentido?

“Ser responsable, respetuoso, no faltar el respeto a los demás y la puntualidad.”

<i>“La OIL me apoyó en como emprender y en el plan de negocios del proyecto y cómo defender y cómo exponer el proyecto.”-</i>		
¿Asesoramiento psicosocial? ¿Cómo exactamente?		
Orientación/Prácticas...? ¿Cómo exactamente? <i>“Los cursos son teóricos, pero principalmente prácticos. Se aprende mucho y los profes aquí son estrictos para enseñar y hacer cumplir; son exigentes, lo que beneficia a uno En el cole no son estrictos. No son estrictos. No cumplen sus horarios.”</i>		
¿Podrían haberse producido estos cambios también sin la participación en el programa CFP/OIL? <i>“No, sin el Centro seguiría trabajando solamente en agricultura. Ahora gracias al Centro seré mecánico industrial.”</i>		
¿A qué ha conducido este cambio? ¿En la propia vida? ¿En el entorno inmediato (familia)? ¿En el entorno social (familia, amigos)? ¿En el entorno más amplio (comunidad)? ¿Otras personas? <i>“Mis amigos quieren imitarme haciendo algún negocio; mi hermanito ya a aprendido con el negocio y quiere entrar a estudiar en el Centro. Mi familia está muy contenta.”</i>		
¿Qué factores (internos, externos) y actores han contribuido, según el estudiante, positiva/negativamente a su integración en la sociedad actual? - Explica cómo cada uno de estos factores influyó positiva/negativamente en los cambios del antiguo alumno y cuáles fueron las consecuencias. - Indique cuándo se trata de un factor de rivalidad - Dé un valor de 1 a 4 según la importancia de la influencia del factor en el cambio (1= ninguna influencia; 2= poca influencia; 3= influencia en cierta medida; 4= influencia en gran medida).		
Factor (descripción)	Tipo de factor (primario o de rivalidad)	Valor (peso)
Convenio entre mi colegio y el centro		4
Mi interés en aprender y tener un negocio		4
Los buenos y exigentes profesores		4
¿La sostenibilidad de estos cambios?		
¿Cree el ex alumno que estos cambios seguirán influyendo en su vida a largo plazo (= los próximos años)? En caso afirmativo, ¿cómo? Si no, ¿por qué no? <i>“Continuaré con lo que he aprendido y seguiré estudiando para saber más, por eso iré a Cochabamba a seguir mis estudios y capacitarme más”</i>		
Evaluación del CFP/OIL		
Evaluación del CFP en una escala de 1 a 4 (1= no es bueno, 2= no es bueno en absoluto, 3= es bueno hasta cierto punto, 4= es muy bueno) y por qué esta puntuación <i>“Yo le pongo 4, porque he aprendido mucho y los profes conocen mucho y saben enseñar”</i>		
Evaluación del OIL en una escala de 1 a 4 (1= no es bueno, 2= no es bueno en absoluto, 3= es bueno hasta cierto punto, 4= es muy bueno) y por qué esta puntuación <i>“Le pongo 4 porque me ayudaron mucho en tener confianza en mis capacidades y en la elaboración de mi plan de negocios”</i>		

Entrevista de caso de impacto – CFP María Auxiliadora Colcapirhua

1. Información general sobre el antiguo alumno :

- M/F/X ? Mujer
- ¿De qué pueblo/ciudad? Colcapirhua, Kami. De Ayopaya. Me vine hace 20 años. Con mis papas. Se vinieron. Empresa de postes de luz
- ¿En qué CFP estudió? María Auxiliadora
- ¿en qué año se graduó? En 2020 en costura.
- ¿Qué dirección técnica? Ahora, en 2021, estoy inscrita en Confección industrial.
- ¿Qué edad tiene ahora el ex alumno? 27 años, tengo 2 hijos de 8 y 6 años.
- ¿El antiguo alumno trabaja actualmente? ¿Tiempo completo - tiempo parcial? Qué trabajo (si lo hay) Trabaja independientemente desde la casa, en costura y fabricación de prendas (buzos deportivos y otras prendas a pedido). Sacó un crédito de 3 mil dólares para comprar las máquinas necesarias para su trabajo (una recta, una over y una industrial con collareta).

Por razones de confidencialidad, no le pediremos el nombre del estudiante.

- ¿Qué diferencia ha supuesto el CFP/OIL en la vida de los ex alumnos? ¿Cuáles son los principales cambios que los ex alumnos pueden observar en su vida social como resultado del programa?
- ¿En términos de comportamiento? ¿Actitudes?
- ¿En términos de encontrar/mantener un trabajo? ¿Otros?

Para cada uno de los cambios identificados (máx. 3):

Cambio 1

¿Qué aspecto tiene cada uno de estos cambios? ¿Qué hace exactamente el ex alumno que no hacía antes (según el modelo COM: cambios en las capacidades, la motivación y las oportunidades)?

C: *“Mis hermanas estaban en Brasil y costuraban. Una de ellas me animó por la costura porque me decía que había trabajo. Yo no trabajaba, mis hijos eran pequeños y mi esposo era el que mantenía la casa. Trabaja en una fábrica de esponjas y colchones. Dependía de él.”*

“Yo ingresé al CEA el 2019, y el 2020 concluí; pero el 2021 volví a reforzar a confección industrial, se aprende por tallas.”

“Trabajo desde antes de la pandemia. Empezamos a trabajar cortos: 5 docenas para colegio de Valle Hermoso, con la pandemia se paralizó. En enero 2020 me compré las maquinas y hacía por pedido, para personas que me conocían. No había harto trabajo. Empecé a trabajar por pedido desde agosto y septiembre. No hacia costos, por cuanto puedo cobrar; pero ahora traigo plata a la casa.”

“La primera vez traje Bs. 600, en 2021 traje hasta Bs.1.500. Mi esposo me dijo, qué bien que traes plata. Él paga el crédito que he sacado del banco.”

“Estoy aprendiendo ahora confección industrial, porque en corte y confección las maquinas son más domesticas. Lo que mas he aprendido es costurar, sacar patronaje, usar las reglas. Uno no se puede equivocar. Me gusta patronaje y sacar moldes. Lo que más he aprendido. Mis hermanas me piden ahora que les enseñe. Me ha servido que es lo mas primordial: costurar y patronaje. Estoy haciendo camisas. Me gusta hacer mas trajes deportivos.”

O: *“Ahora tengo la oportunidad de trabajar desde la casa sin descuidar la crianza de mis hijos. Todo lo trabajo desde acá y tengo mis propios horarios. He aprendido mucho en el Centro con las hermanas”*

M: *“Mi perspectiva es hacer una empresa, tengo un tío que sabe de confección y es posible que me alié con él para pedidos más grandes.”*

¿Cómo ha influido la formación técnica en este cambio? ¿En qué sentido?

“Para mí ha sido muy importante la capacitación del Centro. He recibido una buena capacitación donde he aprendido técnicas de costura y sobre todo de patronaje.”

¿De la formación en habilidades blandas? ¿En qué sentido?
“Antes no habalaba en público. Este año hemos hecho un video de confección industrial, donde explico mi trabajo. De ahí hablo más. Me han apoyado también con el taller de emprendimientos en septiembre de 2021.”

¿Asesoramiento psicosocial? ¿Cómo exactamente?

Orientación/Prácticas... ? ¿Cómo exactamente?
“Los cursos en el Centro son más prácticos, aunque también hay teoría. Aprendemos haciendo”

¿Podrían haberse producido estos cambios también sin la participación en el programa CFP/OIL?
“Estos cambios se los debo al Centro María Auxiliadora. Gracias a las hermanas he llegado donde estoy.”
“Yo siento que he cambiado, antes no sabía, estaba solo en la casa. Ahora quiero aprender más, más cosas. Era muy cerrada en la casa, con los hijos y mi mama. Ahora soy más abierta. Hago hasta videos.”

¿A qué ha conducido este cambio? ¿En la propia vida? ¿En el entorno inmediato (familia)? ¿En el entorno social (familia, amigos)? ¿En el entorno más amplio (comunidad)? ¿Otras personas?
“En la familia estamos más unidos. Mi esposo reconoce mi trabajo y me apoya. Mis hermanas ahora me piden consejos de costura y patronaje.”
“He aprendido, porque no sabía nada. Mi esposo me dice: ahora tienes que aprovechar. Nunca se ha opuesto a mi trabajo. Me ha facilitado el estudio y trabajo.”

¿Qué factores (internos, externos) y actores han contribuido, según el estudiante, positiva/negativamente a su integración en la sociedad actual?

- Explica cómo cada uno de estos factores influyó positiva/negativamente en los cambios del antiguo alumno y cuáles fueron las consecuencias.
- Indique cuándo se trata de un factor de rivalidad
- Dé un valor de 1 a 4 según la importancia de la influencia del factor en el cambio (1= ninguna influencia; 2= poca influencia; 3= influencia en cierta medida; 4= influencia en gran medida).

Factor (descripción)	Tipo de factor (primario o de rivalidad)	Valor (peso)
Capacitarme y aprender más		4
Poder expresarme y hablar en público		4
Posibilidad de trabajar y emprender desde mi casa		4

¿La sostenibilidad de estos cambios?

¿Cree el ex alumno que estos cambios seguirán influyendo en su vida a largo plazo (= los próximos años)? En caso afirmativo, ¿cómo? Si no, ¿por qué no?
“Seguiré con mi taller y tengo la esperanza de crecer y especializarme más”

Evaluación del CFP/OIL

Evaluación del CFP en una escala de 1 a 4 (1= no es bueno, 2= no es bueno en absoluto, 3= es bueno hasta cierto punto, 4= es muy bueno) y por qué esta puntuación

“Le pongo un 4, pero nos debe enseñar más sobre finanzas, para aprender más para mejorar más. Estoy pasando talleres, no sabía de los talleres. Necesito aprender más sobre los costos. Me da miedo poner el precio. Me dicen es caro.” Deben comunicar mejor la realización de los cursos y talleres.”

“El tema género y medio ambiente se vio de manera muy general, deberían profundizar más.”

Evaluación del OIL en una escala de 1 a 4 (1= no es bueno, 2= no es bueno en absoluto, 3= es bueno hasta cierto punto, 4= es muy bueno) y por qué esta puntuación

“Un 4 porque me han permitido expresarme y comunicar mi experiencia a través de un video que lo pueden ver.”

Evaluación final programa VIA Don Bosco
2017-2021
Cooperación Internacional:
Integración socio-profesional y
empoderamiento en El Salvador
Informe versión final

12 DE ABRIL, 2022

Nancy Jaspers
Fabio Buiza

Índice de contenidos

Índice de contenidos	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
ABREVIATURAS.....	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
1 Introducción	9
1.1 Antecedentes	9
1.2 Objetivos del programa VIA DB en El Salvador.....	10
1.3 Objetivos de la evaluación y resultados esperados	10
1.4 Metodología y proceso de evaluación.....	11
1.5 Principales preguntas de evaluación	12
1.6 Limitaciones de la evaluación.....	12
1.7 Cómo leer este informe.....	12
2 Principales hallazgos y análisis por pregunta de evaluación	13
2.1 La pertinencia.....	13
2.2 Eficacia – nivel resultados	18
2.3 Eficacia – nivel efectos/objetivo específico	24
2.4 Eficiencia	37
2.5 Sostenibilidad.....	40
3 Conclusiones por criterio de evaluación	42
3.1 Conclusiones – Pertinencia.....	42
3.2 Conclusiones - Eficacia	43
3.3 Conclusiones – Eficiencia.....	44
3.4 Conclusiones - Sostenibilidad	45
4 Lecciones aprendidas.....	46
5 Recomendaciones.....	48
ANEXO 1: Marco de evaluación	53
ANEXO 2: Itinerario	62
ANEXO 3: Lista de personas consultadas	65
ANEXO 4: Documentos consultados	68
ANEXO 5: Informes de los grupos de discusión	69

AGRADECIMIENTOS

Al equipo de la ODN en El Salvador, por su cooperación y acompañamiento en todo el proceso, al igual que a las/os directores y coordinadores de los CFP, representantes Salesianos, docentes, personal psicosocial, los/las responsables de la OIL, estudiantes y representantes de empresas y otros actores, por su tiempo, disponibilidad e información facilitada para el desarrollo del presente trabajo.

Nancy Jaspers
Fabio Buiza

ABREVIATURAS

AGI	Actividades Generadoras de Ingresos
CDB	Ciudadela Don Bosco
CEA	Centro de Educación Alternativa
CFP	Centro de Formación Profesional
COM	Comportamiento Oportunidades Motivación
CG	Chequeo de la gestión
DB	Don Bosco
ODN	Oficina de Desarrollo Nacional
OE	Objetivo específico
ECM	Educación para la Ciudadanía Mundial/Global
EFTP	Educación y formación técnica y profesional
FMA	Hijas de María Auxiliadora
I	Indicador
ITR	Instituto Técnico Ricaldone
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIL	Oficina de Integración Laboral
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
PRG	Programa VIA Don Bosco 2017-2021 (sujeto a esta evaluación final)
SDB	Salesianos de Don Bosco
SP	Socio-profesional
S&E	Seguimiento y evaluación
TdC	Teoría del cambio
VIA DB	VIA Don Bosco

RESUMEN EJECUTIVO

Introducción

Dentro del marco de su Plan Estratégico, la Cooperación Internacional de VIA Don Bosco tiene como objetivo proporcionar una educación profesional integral a los/las jóvenes y adultos jóvenes vulnerables.

VIA Don Bosco quiere contribuir en El Salvador a la integración socio-profesional, una vida digna y un futuro sostenible para las niñas y los niños vulnerables, a través y por medio de cooperaciones cualitativas con cinco organizaciones socias: una oficina de desarrollo nacional (ODN) en contacto directo con nosotros, tres centros de formación profesional, y una oficina líder de intermediación laboral (OIL) que orienta a los jóvenes en su búsqueda de trabajo o iniciativa empresarial. Dos centros de formación se encuentran en San Salvador, un centro de formación está situado en Santa Ana.

En esta línea, VIA Don Bosco formuló el objetivo específico del programa en El Salvador como sigue: *"Las niñas y los niños vulnerables (15-25 años) en El Salvador (regiones de San Salvador y Santa Ana) se integran profesional y socialmente en la sociedad gracias al desarrollo de habilidades profesionales de alta calidad por nuestras organizaciones socias (centros de formación, oficinas de intermediación laboral y la oficina de planificación y desarrollo)."*

Para lograr este objetivo, se formuló tres resultados:

Resultado 1: La calidad del proceso educativo en todos los centros de formación ha mejorado

Resultado 2: Las capacidades de gestión de todas las organizaciones socias se han fortalecido

Resultado 3: La orientación a un trabajo digno y la iniciativa empresarial por las oficinas de intermediación laboral ha mejorado

En los CFP se tiene la participación de estudiantes que van desde los 15 años hasta a veces personas adultas de más de 50 años (dependiendo del tipo de formación); sin embargo, la población objetivo del Programa VIA DB se focaliza en la población joven vulnerable que va desde los 15 a los 29 años.

Objetivo de la evaluación

El objetivo principal de la evaluación es el de comprender mejor el concepto de formación e integración socio-profesional, así como los mecanismos puestos en marcha para apoyar con éxito a las personas jóvenes. Aparte de eso, la evaluación debe cumplir con el mandato del gobierno donante, la Dirección General de Cooperación al Desarrollo (DGD) de Bélgica y valorar el cumplimiento de los objetivos y la consecución de los resultados previstos del Programa VIA Don Bosco 2017 – 2021 en El Salvador. Los criterios de evaluación son los establecidos por el CAD de la OECD (pertinencia, eficacia, eficiente, efectos/impactos y sostenibilidad). La orientación de la evaluación es hacia la mejora y aprendizaje, especialmente en las prácticas de VIA DB y en el seguimiento a la integración social y la ciudadanía de los jóvenes. También considera los temas transversales: género, medio ambiente y digitalización.

Las preguntas centrales de la evaluación eran:

- **¿En qué medida los jóvenes que participan en el PRG VIA DB han sido capacitados/empoderados a través de la formación integral (y el desarrollo de habilidades)?**
- **¿En qué medida la capacitación de los jóvenes conduce a la integración social y profesional?**

Método y proceso de la evaluación

La evaluación inició en mayo 2021, con un estudio documental durante el cual se analizó el documento del programa de VIA Don Bosco, los documentos S&E del programa y otros documentos pertinentes. En el transcurso de agosto- septiembre, se realizó una encuesta en línea con los socios en El Salvador. Se recibió 8 respuestas. Los resultados fueron utilizados para triangular los datos coleccionados en el campo y algunos datos del estudio documental. Luego, el trabajo de campo se realizó entre el 15 – 23 de noviembre durante el cual se visitó a la ODN/ OIL y las tres organizaciones socias: los Centros de Formación Profesional (CFP) Instituto Técnico Ricaldone (ITR), Ciudadela Don Bosco (CDB), y San José, a través de diversos instrumentos (entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación en terreno...). Se habló con el equipo de la oficina de planificación y desarrollo nacional (OPDN), la coordinación de la OIL nacional y local, docentes, equipos psicosociales, estudiantes/alumnos, representantes de empresas y empresarios/as, ecónomos y otros representantes de los Salesianos Don Bosco. En cada CFP se realizaron grupos focales con estudiantes y se entrevistó a estudiantes egresados como casos de impacto.

Finalmente, se trianguló la información proporcionada con los resultados de la encuesta virtual realizada. Al final de la visita de campo de una semana, los consultores realizaron una sesión de *debriefing* (restitución) en Ataco para presentar los principales resultados y conclusiones de su trabajo de campo a los representantes de los diferentes socios de VIA Don Bosco. Antes de la presentación del borrador del informe de país, se realizó un taller de reflexión en línea entre los consultores internacionales de Humanya y el personal de VIA Don Bosco en Bélgica, para agregar valor, contextualizar y aprender de los hallazgos y las conclusiones preliminares del trabajo de campo. Este taller se realizó el 11 de enero de 2022. El 7 de marzo de 2022, los consultores de Humanya realizaron una restitución general de los resultados, conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones de los programas realizados en los 11 países en los que VIA Don Bosco apoya a las organizaciones locales asociadas. Sobre la base de los comentarios de VIA DB y de las organizaciones asociadas, los consultores finalizaron el informe de El Salvador y lo presentaron a VIA Don Bosco el 30 de marzo de 2022.

Conclusiones

Pertinencia

El PGR ha demostrado pertinencia, al atender y recoger las necesidades de jóvenes (mujeres y varones), especialmente de los que viven en condiciones de vulnerabilidad que es en los que focaliza el PRG. Los centros de formación no pueden garantizar que su formación profesional se traduzca en un puesto de trabajo, pero ofrecen al menos una oportunidad a estos/as jóvenes para fortalecerse de diferentes maneras y aumentar así sus oportunidades de conseguir un (auto)empleo en el mercado laboral. A menudo, estos jóvenes no encuentran otras oportunidades para desarrollarse y aprender una profesión. La instalación de oficinas de inserción laboral a nivel nacional y local aumenta las posibilidades de encontrar un trabajo.

El modelo educativo en los CFP se centra en la formación integral por competencias: combina la teoría con la práctica, las habilidades técnicas y blandas. Promueve el conocimiento, las oportunidades y la motivación. Impulsa espacios de reflexión para identificar brechas y mejoras y la posibilidad de capacitación continua y actualizada en los diferentes niveles. El apoyo y seguimiento de las OIL en empleabilidad (más en los CFP de Ciudadela y Ricaldone) y emprendedurismo (más en el CFP San José) es un valor agregado. El PRG expresa coherencia y alineamiento con las necesidades de jóvenes, con

las políticas y lineamientos del sector, con otros actores estratégicos como INSAFORP. El intercambio de experiencias y la construcción de alianzas y redes genera aprendizajes y complementariedad en las acciones del PGR. Los temas transversales: género – medio ambiente y digitalización son parte de la propuesta, pero requieren mayor profundización.

Eficacia

A finales de 2021, la mayoría de los tres resultados del 2017-2020 ya se han alcanzado o se ha avanzado bastante. A pesar del contexto de crisis sanitaria (COVID-19) y otros problemas socioeconómicos en el país, el PGR ha logrado gran parte de las metas e indicadores previstos en el marco de la TdC propuesta. Ha contribuido a que jóvenes mujeres y hombres vulnerables se integren profesional y socialmente en la sociedad. Se ha empoderado a jóvenes e impulsa la generación de empleo a través de apoyar el emprendedurismo y empleabilidad. En general, los/as jóvenes y graduados/as entrevistados/as indicaron, en general, que se sienten fortalecidos/as por el apoyo de los centros, tanto en términos de una mejor integración social como profesional. Detrás de estas cifras se encuentra el apoyo prestado por el programa de VIA Don Bosco, a través de la mejora de los contenidos de aprendizaje, de las prácticas de enseñanza. Se invirtió en competencias técnicas y pedagógicas para los profesores, personal de las OIL, en máquinas y material didáctico, en infraestructuras. Esto se pudo ilustrar y demostrar durante la evaluación.

El PGR cuenta a través de la ODN y OIL nacional con recursos humanos profesionales de calidad y compromiso y con un ambiente de trabajo colaborador y de equipo. Los roles de los diferentes actores (ODN, OIL nacional y local, CFP, VIA Don Bosco) son claros y se complementan. Las expectativas sobre el papel de la ODN no eran las mismas en todos los CFP.

El PGR ha creado un entorno de aprendizaje para los/as estudiantes, con mallas curriculares adaptadas, con programas de formación relevantes y con habilidades blandas y competencias para la vida y la inserción social y laboral de jóvenes. Es destacable el enfoque hacia la empleabilidad, aún existen más posibilidades de desarrollar el emprendedurismo en los centros CDB y ITR en los cursos largos en SJ (en la medida que haya demanda en la zona por supuesto).

Eficiencia

Las relaciones, coordinación y complementariedad entre los diferentes niveles de la cooperación y actores involucrados han funcionado de manera eficiente: la comunicación, asesoría, acompañamiento y flujo de recursos. El flujo de información se considera, en los distintos niveles, oportuno y con pertinencia. El desempeño y trabajo de la ODN y OIL nacional es considerado satisfactorio y eficiente por parte de los diferentes CFP visitados. Se resalta el asesoramiento y acompañamiento con visitas (2-3 veces al año) para el monitoreo y desarrollo de capacidades.

En general, la flexibilidad de VIA Don Bosco ha sido muy bueno; durante la pandemia los fondos podrían utilizarse para actividades no planificadas/para otras cosas. En general, la aplicación del presupuesto tiene cierta flexibilidad, pero podría ser mayor para optimizar el uso de los recursos (más en función de las necesidades de cada centro).

La eficiencia de cooperación puede mejorarse todavía en los puntos siguientes: la participación/consulta entre los centros y la ODN/VIA Don Bosco en el transcurso del año; el uso de los instrumentos S&E en el transcurso del año, no solamente para el reportaje, pero también para la

retroalimentación y aprendizaje; las expectativas referentes el rol de la ODN durante la implementación del programa.

Sostenibilidad

En base al nivel de la autonomía financiera logrado, no existe el riesgo de una dependencia financiera e institucional de los CFP del PGR y que se pueda tener dificultades para mantener el nivel / estándar de calidad alcanzados; especialmente en aspectos que hacen al personal docente competente y preparado que se cuenta y a la operación, mantenimiento y reposición de los activos (por ejemplo ¿Cómo cubrir los costos de funcionamiento e inversión?, ¿Cómo diversificar las fuentes de financiación?). Un desafío al respecto es la integración de las OIL una vez terminada el financiamiento de VIA DB y la relación con el INSAFORP: este financiamiento es crucial para los centros. El diseño del proyecto considera la dimensión y criterio de sostenibilidad, aunque adolece de la definición en la ejecución del proyecto de una estrategia de sostenibilidad de los resultados, considerando las particularidades y diferencias de los diversos contextos en los que se desenvuelven los CFP.

Lecciones aprendidas

El aprendizaje intermedio e informal es importante. Los actuales instrumentos de S&E no lo fomentan lo suficiente. Factores clave para el éxito del PRG, que constituyen un valor agregado y que marcan la diferencia con otros Centros de Educación Alternativa (CEA) son

- Un enfoque de formación integrado e integral basado en competencias, insertado dentro de la visión y el modelo pedagógico salesiano;
- Un enfoque holístico de desarrollo centrado en el ser humano, en línea con la visión del desarrollo humano de Don Bosco: espiritual- religioso, cultural, físico (deportes), desarrollo de actitudes, cambios de comportamiento;
- Una estrategia que tenga en cuenta las diferentes necesidades de ambos sexos;
- La pertinencia de los cursos y formaciones ofrecidos a los estudiantes en línea con las necesidades del mercado laboral;
- Los conocimientos, las habilidades y la experiencia de los instructores;
- La dirección del CFP invirtiendo en un equipo y un entorno en el que los estudiantes se sienten como en casa;
- Capacidades y aptitudes del personal de la OIL suficientemente disponibles y multidisciplinarios, lo que se traduce en un acompañamiento y apoyo cualitativo de los estudiantes hacia el mercado laboral;
- Personal técnico, oficiales de la OIL y personal de apoyo psicosocial/pedagógico colaborando estrechamente;
- Empleadores que aprecian a los pasantes y a los/as graduados/as contratados/as como empleados/as de pleno valor;
- Aspectos personales de los/as estudiantes como la motivación propia e intrínseca, la propia personalidad, la actitud de aprendizaje/la capacidad de aprender, La actitud de trabajo y la ética laboral adecuadas;
- Un entorno de apoyo para los /as estudiantes (familia en primer lugar, amigos, contactos, empleadores);
- Acceso a medios financieros/capital inicial para los/as graduados/as que quieren crear una MYPE;

Recomendaciones

En base a los hallazgos y las conclusiones se formuló las recomendaciones siguientes:

1. Se recomienda ajustar la Teoría del Cambio o la estrategia del país a la realidad cuando los supuestos no son ciertos;
2. Los resultados deben ser implementados lo más cerca posible en función del objetivo específico para hacer más explícitamente visible su contribución real a este objetivo;
3. Para garantizar la matriculación de las jóvenes en los programas de EFTP y aumentar las posibilidades de que las estudiantes encuentren o creen un puesto de trabajo una vez graduadas, debería desarrollarse una estrategia de género más diferenciada;
4. Para que el CFP prepare a los beneficiarios finales del programa para un mundo respetuoso con el medio ambiente, de modo que los jóvenes estén más atentos a ello y modifiquen su comportamiento, sería bueno ajustar los programas de formación y el entorno del CFP en consecuencia;
5. Se recomienda seguir reforzando las competencias digitales con los jóvenes;
6. Es necesario seguir reforzando el papel y las capacidades de las OIL locales;
7. En función de las necesidades de aprendizaje y prioridades de fortalecimiento de los CFP, el papel de la ODN podría abrirse más y ampliarse a otras funciones, como el apoyo en la construcción de puentes estratégicos.
8. Se recomienda utilizar el sistema de seguimiento y evaluación más como un sistema orientado al aprendizaje;
9. El apoyo a los socios debe realizarse en función de sus necesidades y de forma diferenciada y adaptada en la medida de lo posible;
10. Aunque los socios han hecho un buen progreso para aumentar su sostenibilidad, se sugiere continuar los esfuerzos en esta área para poder consolidarla.

1 Introducción

1.1 Antecedentes

El objetivo de VIA Don Bosco en El Salvador es ofrecer formaciones técnicas y profesionales de alta calidad y la orientación de los jóvenes al mundo del trabajo. VIA Don Bosco quiere contribuir en el Salvador a la integración socio-profesional, una vida digna y un futuro sostenible para las niñas y los niños vulnerables, a través y por medio de cooperaciones cualitativas con cinco organizaciones socias: una oficina de desarrollo nacional (ODN) en contacto directo con nosotros, tres centros de formación profesional, y una oficina líder de intermediación laboral (OIL) que orienta a los jóvenes en su búsqueda de trabajo o iniciativa empresarial. Dos centros de formación se encuentran en San Salvador, un centro de formación está situado en Santa Ana. La mayoría de los jóvenes que se alcanza con el programa tiene entre 15-29 años, tiene antecedentes socioeconómicos difíciles y proviene de zonas plagadas por la violencia. El hecho de poder terminar una formación profesional de calidad es para estos jóvenes vulnerables una salida a su situación y les ofrece la posibilidad de integrarse profesional y socialmente en la sociedad.¹



El análisis común de país de las Naciones Unidas 2020 para El Salvador² describe las principales dificultades sociales y económicas que enfrenta el país, agravadas por la prolongada crisis sanitaria de la enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19). En 2020,

- los niños y niñas constituyeron el 28,3% (1.788.152) de la población total de El Salvador, que es de 6.321.042;
- el 51% de los jóvenes del país eran mujeres; sin embargo, la participación de las mujeres en la fuerza laboral era dos veces menor que la de los hombres en edad de trabajar.
- la incidencia de la pobreza multidimensional en El Salvador era del 27,2%, afectando a 508.335 hogares o 1.933.742 personas, de los cuales el 17,3% se encuentra en el área urbana y el 43,5%

en el área rural. Además, la pobreza multidimensional se concentra en las familias con niños (33,8%): su incidencia es casi el doble que la de los hogares con sólo adultos (17,4%).

- Las pérdidas de empleo e ingresos derivadas de la crisis de COVID-19 han repercutido en los avances en la erradicación de la pobreza. Durante 2019 y 2020, la pobreza extrema se incrementó en un 2,4% y la pobreza en un 6,0%, pasando del 5,6% al 8% y del 30,4% al 36,4%, respectivamente, lo que convierte a El Salvador en el segundo país más afectado por la pobreza monetaria en Centroamérica.

¹ Programa VIA Don Bosco 2017-2021 para El Salvador

² United Nations Children's Fund, country programme document, Feb. 2022.

1.2 Objetivos del programa VIA DB en El Salvador³

Dentro del marco de su Plan Estratégico, la Cooperación Internacional de VIA Don Bosco tiene como objetivo proporcionar una educación profesional integral a los jóvenes y adultos jóvenes vulnerables. VIA Don Bosco quiere crear oportunidades para estas personas para desarrollarse a sí mismos como ciudadanos informados y responsables en la sociedad, preparándolos lo mejor posible a la vida profesional⁴.

En esta línea, VIA Don Bosco formuló el objetivo específico del programa en El Salvador como sigue: *"Las niñas y los niños vulnerables (15-29 años) en El Salvador (regiones de San Salvador y Santa Ana) se integrarán profesional y socialmente en la sociedad gracias al desarrollo de habilidades profesionales de alta calidad por nuestras organizaciones socias (centros de formación, oficinas de intermediación laboral y la oficina de planificación y desarrollo)."*

Para lograr este objetivo, se formuló tres resultados:

Resultado 1: La calidad del proceso educativo en todos los centros de formación ha mejorado

Resultado 2: Las capacidades de gestión de todas las organizaciones socias se han fortalecido

Resultado 3: La orientación a un trabajo digno y la iniciativa empresarial por las oficinas de intermediación laboral ha mejorado

En los CFP se tiene la participación de estudiantes que van desde los 15 años hasta personas adultas de más de 50 años; sin embargo, la población objetivo del Programa VIA DB se focaliza en la población joven que va desde los 15 a los 29 años, en particular en los jóvenes vulnerables (condiciones socioeconómicas difíciles, madres solteras, familias desintegradas de zonas periurbanas, rurales y pobres) que son denominados en el léxico institucional como grupo meta, que se les permita una oportunidad para "empoderarse", salir de su situación de pobreza y tengan la posibilidad de integrarse profesional y socialmente en la sociedad.

Con el programa estaba previsto de poder alcanzar 24.180 jóvenes (beneficiarios directos), o sea 9.175 niñas y 15.001 niños, acumulados para la duración total del programa⁵. El presupuesto aprobado o gastos operacionales para el país se definió en **1.671.563** euros.

1.3 Objetivos de la evaluación y resultados esperados⁶

El objetivo principal de la evaluación es el de comprender mejor el concepto de formación e integración socio-profesional, así como los mecanismos puestos en marcha para apoyar con éxito a las personas jóvenes.

La principal responsabilidad de la evaluación es cumplir con el mandato del gobierno donante, la Dirección General de Cooperación al Desarrollo (DGD) de Bélgica y valorar el cumplimiento de los objetivos y la consecución de los resultados previstos del Programa VIA Don Bosco 2017 – 2021. Cooperación Internacional: Integración socio-profesional y empoderamiento en El Salvador. Los

³ Ref. Programa VIA Don Bosco 2017-2021 para El Salvador

⁴ Ref. Expediente de Reconocimiento 2017-2026 p. 7

⁵ Ref. Programa VIA Don Bosco 2017-2021 para El Salvador

⁶ Ref. Términos de Referencia de esta evaluación

criterios de evaluación son los establecidos por el CAD de la OECD (pertinencia, eficacia, eficiente, efectos/impactos y sostenibilidad). La orientación de la evaluación es hacia la mejora y aprendizaje, especialmente en las prácticas de VIA DB y en el seguimiento a la integración social y la ciudadanía de los jóvenes. También considera los temas transversales: género, medio ambiente y digitalización.

1.4 Metodología y proceso de evaluación

La evaluación inició en mayo 2021, con un estudio documental durante el cual se analizó el documento del programa de VIA Don Bosco, los documentos S&E del programa y otros documentos pertinentes (Anexo 4: documentos consultados). En el transcurso de agosto- septiembre, se realizó una encuesta en línea con los socios en El Salvador. Se recibió 8 respuestas. Los resultados fueron utilizados para triangular los datos coleccionados en el campo y algunos datos del estudio documental.

Luego, el trabajo de campo se realizó entre el 15 – 23 de noviembre durante el cual se visitó a la ODN/OIL y las tres organizaciones socias: los Centros de Formación Profesional (CFP) Instituto Técnico Ricaldone (ITR), Ciudadela Don Bosco (CDB), y San José, en los que se entrevistó a través de diversos instrumentos (entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación en terreno...). Se hizo la entrevista al equipo de planificación y desarrollo nacional (ODN), a la coordinación de la OIL nacional y local, docentes, equipos psicosociales, estudiantes/alumnos, representantes de empresas y empresarios/as, ecónomos y otros representantes de los Salesianos Don Bosco (Anexo 3: lista de personas consultadas). En cada CFP se realizaron grupos focales con estudiantes (Anexo 5: Informes de grupos focales) y se entrevistó a estudiantes egresados como casos de impacto (Anexo 6). Finalmente, se trianguló la información proporcionada con los resultados de la encuesta virtual realizada. Al final de la visita de campo de una semana, los consultores realizaron una sesión de *debriefing* (restitución) en Ataco para presentar los principales resultados y conclusiones de su trabajo de campo a los representantes de los diferentes socios de VIA Don Bosco.

Antes de la presentación del borrador del informe de país, se realizó un taller de reflexión en línea entre los consultores internacionales de Humaya y el personal de VIA Don Bosco en Bélgica, para agregar valor, contextualizar y aprender de los hallazgos y las conclusiones preliminares del trabajo de campo. Este taller se realizó el 11 de enero de 2022.

El 7 de marzo de 2022, los consultores de Humanya realizaron una restitución general de los resultados, conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones de los programas realizados en los 11 países en los que VIA Don Bosco apoya a las organizaciones locales asociadas.

Sobre la base de los comentarios de VIA DB y de las organizaciones asociadas, los consultores finalizaron el informe de El Salvador y lo presentaron a VIA Don Bosco el 30 de marzo de 2022.

1.5 Principales preguntas de evaluación⁷

Para cada uno de los criterios de evaluación se cuenta un conjunto de preguntas orientadoras de la evaluación y especialmente para su aplicación en el trabajo de relevamiento de información con los diferentes actores involucrados (ver Guía Metodológica... Anexo 1).

Las preguntas centrales de la evaluación eran:

- **¿En qué medida los jóvenes que participan en el PRG VIA DB han sido capacitados/empoderados a través de la formación integral (y el desarrollo de habilidades)?**
- **¿En qué medida la capacitación de los jóvenes conduce a la integración social y profesional?**

1.6 Limitaciones de la evaluación

El proceso de evaluación tuvo la flexibilidad para ajustarse a la situación de la pandemia. La mayor limitación fue el corto período de tiempo para la realización de la evaluación en el campo.

1.7 Cómo leer este informe

El informe está estructurado de la siguiente manera. Tras la introducción, en el capítulo 2 se analizan los principales hallazgos, estructuradas en torno a los distintos criterios de evaluación. A partir de ahí, se extraen las lecciones aprendidas (capítulo 3) y las conclusiones (capítulo 4). Éstas sirvieron de base para la formulación de recomendaciones, incluidas en el último capítulo 5.

⁷ Idem

2 Principales hallazgos y análisis por pregunta de evaluación

En este capítulo, se han reunido los hallazgos principales en torno a los criterios de evaluación del CAD y las preguntas del marco de evaluación. El grado de cumplimiento de cada criterio ha sido puntuado por los evaluadores, basándose en el análisis de los hallazgos relacionados con ese criterio. Cada criterio de evaluación ha sido puntuado basándose en la siguiente valoración:

Excelente	Las preguntas de evaluación bajo el criterio de evaluación pueden ser respondidas de manera muy satisfactoria. Resultados sobresalientes. Ninguna o muy pocas observaciones que hacer.
Bueno	Las preguntas de evaluación bajo el criterio de evaluación pueden responderse de manera satisfactoria. Los resultados se han alcanzado en gran medida o están en buen estado. Siguen existiendo algunos retos
Suficiente	Algunas preguntas de evaluación siguen sin respuesta o no pueden responderse satisfactoriamente Se han hecho algunos progresos; siguen existiendo algunos retos
Insuficiente	La mayoría de las preguntas de la evaluación no pueden responderse satisfactoriamente Se han hecho pocos progresos; siguen existiendo muchos retos

2.1 La pertinencia

Para evaluar la pertinencia del programa de VIA Don Bosco, nos fijamos en los siguientes aspectos

- la medida en que el programa responde a las necesidades de los jóvenes
- la medida en que el programa es coherente o complementario con otros programas y estrategias similares

Para la pertinencia se dio la siguiente puntuación:

	Bueno		
--	-------	--	--

El análisis que sigue explica esta puntuación.

2.1.1 Necesidades de los jóvenes

El programa de El Salvador es pertinente y responde a las necesidades de los jóvenes vulnerables, que a menudo no tienen acceso a la educación superior, no han completado su educación y suelen vivir en un contexto de violencia, drogas y pobreza. El estudio documental aprende que, a pesar de que el índice de desarrollo humano ha mejorado un poco en el país en los últimos años, la realidad muestra grandes brechas y desigualdades, en particular para los/as jóvenes más vulnerables. Además, la situación política y económica se ha deteriorado bastante con la pandemia, reduciendo cada vez más las oportunidades de los y las jóvenes en su búsqueda de un futuro mejor.

En el programa 2014-2016, con el apoyo de VIA Don Bosco, los tres centros de formación de El Salvador pusieron en marcha nuevos cursos de formación profesional y por competencias, adaptados a las necesidades del mercado laboral y a los intereses de los jóvenes. Estas formaciones, como el diseño

de páginas web y las técnicas informáticas, o las ventas y el telemarketing, combinaban las habilidades blandas y vitales, así como la teoría y la práctica (a través de las prácticas). En 2017, sin embargo, los socios no continuaron las formaciones de la misma manera que durante el programa anterior. Dado el hecho que el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) no dio reconocimiento oficial a estas formaciones en 2017, los centros de formación (CFP) integraron en su oferta formativa algunos módulos de las formaciones originales de VIA Don Bosco. Así, los tres centros organizaron módulos sobre habilidades blandas y para la vida, y el CFP San José llevó a cabo un módulo sobre TIC y diseño gráfico a través de un diplomado. Los socios aprendieron así a adaptar sus operaciones a los cambios contextuales, mientras que continúan ofrecer cursos que responden a las necesidades de los/as jóvenes.

En el transcurso del programa 2017-2021, se continuó la colaboración con INSAFORP, financiando aquellas formaciones que ellos consideran pertinente en el sector de la formación profesional. Por ejemplo, En julio el INSAFORP convocaba a los representantes de diferentes centros de formación de todo el país que ejecutan los programas para jóvenes en condiciones de vulnerabilidad a presentar propuestas para la ejecución de cursos usando herramientas tecnológicas para formación inicial estableciendo una cultura de formación virtual y desarrollando capacidades⁸. Durante la evaluación, se ha podido constatar que los CFP (ITR) lograron establecer una buena relación de trabajo con INSAFORP, que considera el CFP como un socio profesional en el sector de la formación técnico y vocacional.

Una comparación de la evolución de los cursos ofrecidos de los 3 centros entre 2017 y 2021 muestra que las formaciones han evolucionado en los últimos cinco años y, por tanto, se han adaptado a la realidad del mercado laboral y a las necesidades de los jóvenes. Sin embargo, los cursos de formación certificados y financiados por el INSAFORP no siempre responden a las condiciones, a veces rápidamente cambiantes, del mercado laboral (por ejemplo, los de automotriz)). Esto se observó durante una entrevista con un empresario del sector. En el CFP Ciudadela indicaron que han empezado a organizar "mesas técnicas" para medir las necesidades de los empresarios de forma regular. Estas necesidades se comunican al INSAFORP para que puedan ajustar los currículos. Aunque INSAFORP indicó durante la evaluación que actualiza los currículos anualmente, no parece ser el caso. Los CFP mencionaron que generalmente estos procedimientos son lentos, lo que puede hacer que algunos cursos queden desactualizados. Los CFP abordan esta cuestión de forma innovadora ofreciendo formación sobre las nuevas tecnologías a través de módulos específicos.

2.1.2 Coherencia y complementariedad con otras intervenciones/programas/estrategias

El PGR es parte integrante del sistema salesiano y del conjunto de las obras sociales de los SDB. VIA DB se asocia y apoya a los CFP, a las OIL y a la ODN y, también, se articula con las organizaciones salesianas. Tiene coherencia con el enfoque y espiritualidad salesiana, entendida como el conjunto de principios, valores, modelos de vida inspirados en Don Bosco. Desde el programa 2014-2016, los socios han reforzado sus actividades y competencias en red. En 2017, los ampliaron a través de actividades de

⁸ INSAFORP; Noticias. 21 de agosto de 2020. <https://www.insaforp.org.sv/index.php/comunicacion-institucional/noticias-menu?start=16>

sinergia con otras ONG belgas, así como a través de comisiones con otros países de la provincia salesiana de América Central. Especialmente para la ODN, esto ha llevado a una posición reforzada, una visión clara y un mejor enfoque de sus operaciones. Para todos los socios, forjar alianzas abrió las puertas a nuevos conocimientos, nuevas metodologías y nuevos fondos. Una red regional más amplia con socios dentro y fuera del mundo salesiano ha dado estímulo a la sostenibilidad tanto técnica como financiera, lo que tiene un impacto positivo en el resultado del programa.

La ODN mantiene relaciones con otras organizaciones (por ejemplo, ONG belgas) en El Salvador y en otros países, pero en primer lugar son los CFP que actúan como personas de contacto de EVT con los actores relevantes. Por ejemplo, el CFP Ricaldone es el primer punto de contacto del Ministerio de Trabajo. Se trabaja de manera (pro)activa con INSAFORP y otros socios estratégicos que han permitido llevar a cabo a la formación de las/los jóvenes por ejemplo FEDISAL. Adicionalmente, se construyen nuevos lazos de trabajo y cooperación como por ejemplo con FUSALMO, FUSAI y PURATOS.

Como valor agregado, los estudiantes y docentes destacan la calidad tanto de la educación/formación y de los equipos, materiales e infraestructura que brindan los CFP, en comparación a otros CEA. Un factor importante que resaltan es el desarrollo de habilidades blandas y lo que les permite fortalecer su autoestima, confianza y lograr empoderarse y, sobre todo los valores en los que se forman, aspecto que les sirve para desempeñarse en su cotidianidad con mayor seguridad, en el marco del respeto y la transparencia. Otro factor, recurrente de reconocimiento y que marca la diferencia -en la mayoría de los entrevistados en los CFP- es el referido al acompañamiento y orientación de la Oficina de Integración Laboral (OIL) a jóvenes en el mercado laboral con el emprendedurismo y empleabilidad.

2.1.3 Inclusión de la perspectiva de género, medioambiental y digitalización

Es parte de la TdC en el diseño de la propuesta⁹ como un principio: sensibilidad de género (hipótesis 10) en el que se explicita que se ofrecerá más oportunidades a las mujeres para que se integren socio laboralmente, especialmente en consideración de que el riesgo de deserción es más alto en las mujeres. En las visitas y entrevistas se pudo apreciar en los diferentes CFP una participación y el liderazgo de las mujeres. Es una temática que se trabaja de manera específica e impulsada por la ODN y OIL que como una efectiva transversal e incorporada en las carreras y áreas de formación.

El tema ambiental es otra de las transversales que se explicita en la TdC del proyecto y que se incluye en las actividades de capacitación de los CFP, ya sea de manera puntual en actividades de formación o como parte de las materias.

Antes de la pandemia del COVID-19 se contaba como materia los Sistemas informáticos, soluciones digitales y programas de ordenador en los CFP, pero la educación virtual no se practicaba todavía. Sin embargo, desde la pandemia se ha incorporado en todos los CFP las actividades virtuales de capacitación (se está invirtiendo en un e-plataforma) y se ha fortalecido las medias de comunicación digital. Los estudiantes y docentes valoran este aprendizaje que les permite actualizarse y contar con un aprendizaje para las nuevas condiciones de vida y comunicación en el país (aunque no reemplaza la educación práctica).

⁹ VIA Don Bosco. Programa 7 2017 – 2021. El Salvador

2.1.4 Metaanálisis/Puntos principales del análisis – Relevancia

Pertinencia del programa

El PGR atiende las necesidades de jóvenes, especialmente de los que se encuentran en situación de vulnerabilidad que son en los que se focaliza la mayor atención y se los denomina “grupo meta”. Su modelo educativo combina la teoría con la práctica, aspecto que es resaltado por los/as estudiantes. Es accesible y motiva la participación e involucramiento de los/as jóvenes en los quehaceres a través del desarrollo de habilidades blandas, lo que favorece una mayor apropiación de conocimientos, saberes, destrezas en la formación y, lo que más destacan: los valores y el desarrollo de la autoestima. Es clave el acompañamiento de la OIL a la inserción sociolaboral ya sea a través del emprendedurismo o empleabilidad. Es un PGR que expresa coherencia y alineamiento con las necesidades de jóvenes, con las políticas y lineamientos del sector. Es una oferta educativa técnica de calidad referida al mercado laboral que se actualiza a través de las demandas que explicitan las empresas e instituciones del entorno.

El programa es coherente con la visión de VIA DB y está articulado/alineado con el modelo pedagógico y carisma salesiano. Muestra complementariedad en la triada: Estado –Obra Salesiana – Sociedad. La cooperación y financiamiento de VIA DB es fundamental para la inversión, generación de capacidades y fortalecimiento de los CFP, así como al desarrollo de una amplia articulación y participación en redes locales, nacionales e internacionales.

Los temas transversales: género – medio ambiente y digitalización están presentes en el PGR, pero se tiene la necesidad de profundizar, institucionalizar y explicitar la transversalidad como políticas y estrategias de los CFP.

Pertinencia de la Teoría de Cambio

El programa se derivó de la teoría de cambio que VIA Don Bosco ha desarrollado para la mayoría de los países donde trabaja.¹⁰ La teoría de cambio para El Salvador indica que, para poder vivir con dignidad y tener los conocimientos suficientes para construir un futuro sostenible, es imperativo que los jóvenes se integren tanto profesional como socialmente en la sociedad salvadoreña. Ese es el objetivo o cambio principal, el sueño que se busca realizar en El Salvador y al que VIA Don Bosco quiere contribuir a través de su programa multianual.

Para que la teoría del cambio sea cierta, es importante examinar frecuentemente los supuestos subyacentes porque la teoría del cambio se basa en esto. Si no son ciertos, hay que ajustarlas o adaptar la estrategia del programa a la nueva realidad (véase la tabla siguiente).

¹⁰ En Camerún es diferente

Hipótesis 1	Situación en 2021 ¹¹ (momento de la evaluación)	Hipótesis: válida o probablemente válida (SI), no válida (NO) o no es cierto/no se ha podido comprobar (?)
hipótesis 1: el grupo de beneficiarios que nuestro programa alcanza por extensión es cinco veces mayor	El número exacto no se puede comprobar, pero la necesidad existe, dada la situación socioeconómica y la crisis sanitaria en el país	(probablemente) SI
hipótesis 2: una educación integral con un enfoque de competencias para la vida incrementa la posibilidad de una integración socio profesional	Es lo que el programa quiere demostrar. Es probable que es válido pero el programa no monitorea explícitamente la relación entre la educación integral y la integración socio profesional. Los empleadores si notan la diferencia con graduados de otras escuelas (pero eso es después de la haber encontrado un trabajo)	(probablemente) SI
hipótesis 3: hay suficientes jóvenes que valoran la formación profesional y que se van a inscribir en ella. Es lo que suponemos porque diferentes CFP ya han alcanzado su máximo coeficiente de ocupación	Los jóvenes con quienes los evaluadores han hablado aprecian los servicios de los CFP/OIL, pero eso es solo una muestra. Parece que si hay demanda, pero no siempre motivación para inscribirse.	(probablemente) SI
hipótesis 4: la combinación de los tres tipos de socios y el trabajo conjunto de estos actores es suficientemente eficaz. Esto lo hemos aprendido en el pasado, durante el programa 2014-2016 de VIA Don Bosco.	Eso depende de las expectativas que tiene cada centro hacia la ODN. Puede ser que el trabajo sea eficaz pero que no se llenen 100% las expectativas.	(probablemente) SI
hipótesis 5: existe una oferta amplia de formaciones de calidad para profesores en El Salvador	No hemos escuchado que no sea así. El problema se sitúa más en el tiempo que se puede dedicar a formarse y que la formación no siempre es suficiente	(probablemente) SI
hipótesis 6: el despliegue de una OIL es una buena manera de trabajar para orientar a los jóvenes al mundo del trabajo	Los evaluadores han podido comprobar que eso es cierto, pero la presión de trabajo es muy alta	SI
hipótesis 7: hay suficientes oportunidades de pasantías y trabajo para los estudiantes de acuerdo con la formación que han seguido	No se ha podido constatar que no sería el caso.	(probablemente) SI
hipótesis 8: una buena gestión de la organización conlleva a la mejora del servicio que presta	Los evaluadores han podido comprobar que eso es cierto	SI
hipótesis 9: los socios implementan los conocimientos y competencias adquiridos durante las iniciativas de desarrollo de capacidades, y que aplican las lecciones	Puede ser que sí, pero es difícil de comprobar	no se ha podido comprobar (?)

¹¹ En base a entrevistas durante la evaluación

aprendidas para mejorar su propio funcionamiento.		
hipótesis 10: un enfoque y una política de género ofrece más oportunidades a las mujeres para que se integren socio-profesionalmente	Aún no está institucionalizada en todos los CFP apoyados por el PRG; los resultados no comprobaron esta hipótesis. Puede ser que ofrezca más oportunidades, pero no se ve en los resultados	NO

2.2 Eficacia – niveles resultados

Para poder medir la eficacia del programa en El Salvador, se analizó los resultados en base a los indicadores desarrollados para medir el progreso, y se realizó entrevistas con los diferentes grupos de personas involucrados en la implementación del programa.

Durante la evaluación, se realizaron entrevistas en grupo con los formadores que se habían puesto a disposición para una entrevista. Se realizaron entrevistas a los profesores que imparten clases en los cursos de corta duración y en los de larga duración (ambos grupos por separado). En San José, sólo se entrevistó a los formadores que dan clases en cursos de corta duración, ya que en el momento de la evaluación no había cursos de larga duración. Se entrevistó a ambos grupos por separado para ver si las respuestas entre los dos grupos eran significativamente diferentes, pero no se comprobó que fuera así. Algunos de los formadores eran todavía relativamente nuevos, otros llevaban más de 10 años trabajando en el CFP.

Además, se realizaron entrevistas (de grupo) con el personal psicosocial/educativo y el personal de la OIL de cada centro. También se realizaron entrevistas con los gerentes de los centros y los economistas (no con el economista de Ciudadela) para medir el grado de fortalecimiento de las capacidades de gestión y la valoración general del programa. Por último, se realizó una reunión con el INSAFORP y se visitaron algunas empresas que ofrecen prácticas a los jóvenes del CFP Ciudadela, así como a un graduado emprendedor del CFP San José.

2.2.1 Hallazgos – nivel resultado

El siguiente cuadro resume el grado general de cumplimiento de los indicadores de los resultados. Debajo de la tabla se analiza en detalle cada resultado.

R ¹² :	Indicador - descripción	2017 Linea Base	Realizado 2019	Realizado 2020	Planificado 2021	Realizado 2021
R1	I1: % de profesores (m/v) que han mejorado sus prácticas dentro de la clase, 6 meses tras haber seguido una formación pedagógica o técnica	55%	84%	93%	80%	95%
	I2: % de jóvenes que participaron en una formación de capacidades blandas (<i>life skills</i>)	47%	N/A ¹³	100%	72%	70%
R2	I1: El grado de autonomía financiera (%) - coeficiente de solvencia	31%	106%	54% (44-108%)	65%	105% ¹⁴
	I2: # de organizaciones socias que han mejorado en los subcomponentes de género y medio ambiente, y por lo menos 2 otros componentes de la lista del chequeo de salud	1	5	5	5	4 ¹⁵
R3	I1: % de empresas, registradas en la base de datos de las OIL, que han sido apoyadas por las OIL (mediante un convenio de colaboración) durante la búsqueda de personal	7%	45%	43%	30%	44%
	I2: % de jóvenes (m/v) que son satisfecho/as sobre los servicios de las OIL al terminar su formación	38%	90%	95%	70%	85%

Tabla: resumen progreso realizado – indicadores resultados 1-3. Fuente: resumoni 2019- 2021.

En base a la información disponible sobre el progreso realizado de los resultados a finales de 2021, asignamos la siguiente valoración:

	Bueno		
--	-------	--	--

El análisis que sigue por resultado explica esta puntuación.

¹² Color azul oscuro significa que, a final de 2021, la meta para este indicador ha sido alcanzada. El color azul claro significa que hay progreso, pero no se ha realizado la meta final para este indicadar a final de 2021

¹³ No fue calculado bien o no se entendio como calcularlo

¹⁴No incluyendo el % de autofinanciamiento de la ODN, por no ser disponible la información en el momento de componer el informe

¹⁵ Idem, la información de la OIL no es disponible para 2021

Resultado 1: La calidad del proceso educativo en todos los centros de formación ha mejorado

Análisis de los indicadores

Resultado 1: calidad de educación	CFP	I1: % de profesor@s (m/v) que han mejorado sus prácticas dentro de la clase, 6 meses tras haber seguido una formación pedagógica o técnica	I2: % de jóvenes que participaron en una formación de capacidades blandas (life skills)
Línea Base (2017) - nivel país		55%	47%
Planificado (2021) - nivel país		80%	72%
Promedio realizado 2019		84%	N/A ¹⁶
Promedio realizado 2020		93%	100%
Promedio realizado 2021		95%	70%
Realizado 2019	IT Ricaldone	81%	83%
Realizado 2020		92%	100%
Realizado 2021		94%	80%
Realizado 2019	Ciudadela	83%	N/A ¹⁷
Realizado 2020		94%	100%
Realizado 2021		100%	100%
Realizado 2019	San José	100%	N/A ¹⁸
Realizado 2020		100%	100%
Realizado 2021		100%	25%

Tabla: resumen progreso realizado – indicadores del resultado 1. Fuente: resumoni 2019- 2021.

Indicador 1:

Basándonos en las cifras de progreso promedio, vemos que el objetivo del indicador 1 ya se había alcanzado a finales de 2019, es decir, a la mitad del programa por parte de los tres centros. El indicador se mide mediante evaluaciones periódicas de los enseñantes. En sí mismo, es un indicador interesante que, si se puede medir objetivamente, puede decir algo sobre el grado de mejora de la calidad de la educación.

Observaciones:

- Aparte de unos casos claros (por ejemplo, aprender cómo dar cursos virtuales), no está muy claro cómo se verifica en la práctica que los profesores apliquen realmente lo que han aprendido. Para comprobarlo objetivamente, habría que observar a los profesores durante las clases. Si no es así, se trata de un indicador bastante subjetivo y abierto a la interpretación, y por tanto no tiene mucho valor. Esto no quiere decir que los profesores que siguen la formación no apliquen lo que han aprendido.

¹⁶ El indicador no fue calculado bien, o no se entendió como calcularlo

¹⁷ Idem

¹⁸ Idem

- La mejora de la práctica profesional en relación con el objetivo del programa no sólo depende de la aplicación de la formación por parte de los profesores, sino también de que la formación sea pertinente para el objetivo del programa. Actualmente no se mide en el indicador (probablemente en la realidad sí).

Indicador 2:

Este indicador mide la medida en que los jóvenes han participado en un curso de formación sobre habilidades blandas en comparación con el número de jóvenes que se gradúan. La lógica que subyace es clara: si los jóvenes han seguido una formación de este tipo cuando se gradúan, cabe suponer que eso los preparará mejor para la integración socio profesional. No obstante, la crisis COVID, se ha podido mantener alto el valor del indicador en 2020. Los centros se adaptaron y dieron estos cursos de manera virtual.

Observaciones:

- En base al dato 2019 y 2021 en el sistema S&E, no quedó muy claro si se trataba de la proporción de jóvenes "graduado/as ese año" que participaron en dicha formación, o si se trataba del número de jóvenes "que participan en dicha formación ese año", en comparación con el número de jóvenes graduados ese año. En el primer caso, el % debe ser siempre inferior o igual al 100%, en el segundo caso, el valor puede ser superior al 100%. Después de verificar con VIA DB la primera clarificación es la correcta entonces el % no puede superar el 100%. Probablemente el CDB ni San José han interpretado bien a este indicador porque el valor supera el 100% en 2019 (CDB y SJ) y 2021 (CDB).

Existe una fluctuación alta en el valor del indicador en el CFP San José en 2021, comparado con 2020, debido a la pandemia: el poco personal y el distanciamiento, como medida de protección ante el COVID 19, generó que los talleres de habilidades para la vida y el trabajo grupal se vieran afectados. Además, se realizó muchos cursos en línea en 2021 (casi no se organizaron cursos en presencial) – esto también ha influenciado la posibilidad de brindar formaciones adicionales. Una segunda observación es que, aunque el indicador es interesante en sí mismo, no dice mucho sobre la calidad de la formación en competencias blandas seguida.

Reforzamiento de los temas transversales en la formación y/o el acompañamiento de las personas jóvenes:

Cada uno de los tres centros asociados es responsable de la elaboración de un documento político sobre un tema transversal: género (Ricaldone), ciudadanía activa (San José) y medio ambiente (Ciudadela). La intención es implantar estos temas en todos los centros tras la validación. Esta institucionalización aún no se ha producido. En consecuencia, la aplicación de los temas de género sigue dependiendo a menudo de personas formadas en materia de género y medio ambiente, y estos temas aún no se han integrado lo suficiente a nivel de políticas y de diferentes ámbitos políticos. Esto no impide que ya existan buenas iniciativas sobre estos temas en los CFP.

Género

El personal educativo indicó que han podido seguir formación en materia de género. Esto aumentó la conciencia de la importancia del enfoque de género. Se indicó que existe un "enfoque de género", lo que significa principalmente que los/as formadores tratan a niños y niñas por igual durante las clases.

El personal psico-social también hace un seguimiento específico de las alumnas, por ejemplo, para comprobar hasta qué punto el hecho de tener hijos les impide seguir las clases. A continuación, analizan cómo puede resolverse. En comparación con el Centro Ciudad Mujer, el CFP no ofrece servicios de guardería por no creer dependencia de eso lo que no las ayuda a buscar soluciones por sí mismas en cuanto al cuidado de los niños. Esto es importante porque las chicas, una vez graduadas, tienen que ocuparse de esto por sí mismas.

Otros temas sobre los que los/as formadores mencionan estar alertos en términos de género son la violencia doméstica y los embarazos de adolescentes.

Evolución % registraciones	2017		2018		2019		2020		2021	
	Mujer	Hom bre	M	H	M	H	M	H	M	H
El Salvador	36%	64%	39%	61%	44%	56%	44%	56%	32%	68%

Tabla: % estudiantes mujeres y hombres inscritos en los 3 centros/año. Fuente: ODN

Existe una nota política sobre el género, elaborada y validada en los centros. La nota se está socializando, pero aún no se ha institucionalizado a todos los niveles. Esto significa, por ejemplo, que aún no está claro de qué manera se incluyen los aspectos de género como estándar en todos los cursos y la orientación hacia el trabajo.

Los esfuerzos en materia de integración de la perspectiva de género no se han traducido hasta ahora de forma convincente en un aumento del número de inscripciones de niñas, como podemos ver en el cuadro siguiente. Aunque esto no era una meta explícita, hacer promoción para atraer a más niñas en los cursos - tradicionalmente seguidos por los varones – era una actividad en algunos de los CFP. Un aumento de inscripciones de niñas o llegar a un balance de género en las inscripciones puede ser un efecto visible de una política de género que persigue un mejor balance de género en las formaciones ofrecidas. El número de matriculaciones de estudiantes mujeres aumentó hasta 2019, pero luego volvió a disminuir hasta situarse por debajo del porcentaje de 2017.

Si observamos las cifras de los distintos centros (tabla abajo), podemos ver mejor la evolución de las matriculaciones. En general, vemos en ITR y CDB más inscripciones de chicas en los cursos cortos que en los largos (SJ aún no tenía cursos largos en el momento de la evaluación).

Año	2017			2018			2019			2020			2021		
	Cursos cortos			Cursos cortos			Cursos cortos			Cursos cortos			Cursos cortos		
Formación	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
CFP															
CFP CDB	226	740	966	207	582	789	480	624	1104	144	184	328	163	700	863
CDF DPR	712	1085	1797	1117	1539	2656	1346	1466	2812	1113	1179	2292	340	488	828
CFP SJ	276	144	420	341	200	541	323	157	480	142	134	276	236	113	349
Total	1214	1969	3183	1665	2321	3986	2149	2247	4396	1399	1497	2896	739	1301	2040

Tabla: Número de estudiantes registrados en cursos de corta duración por centro/año. Fuente: la ODN El Salvador.

Cursos cortos: en el CDB (CFP Ciudadela), el número de matriculaciones femeninas aumenta considerablemente en 2019, antes de volver a descender bruscamente hasta situarse por debajo del

número de matriculaciones de 2017. En el ITR (Ricaldone), el número de alumnas aumenta a lo largo de los años, pero luego desciende en 2020 para caer de nuevo en 2021, hasta situarse por debajo del número en 2021. El descenso está sin duda relacionado con la crisis COVID y por recibir (temporalmente) menos fondos por INSAFORP, ya que también lo vemos entre los estudiantes varones.

En SJ, vemos un aumento hasta aproximadamente 2019 para volver a disminuir en 2020 y 2021 hasta situarse por debajo del punto de partida en 2017. En 2021, las cifras son mejores que en 2020. Las de los estudiantes varones disminuyen aún más en 2021.

Programas de larga duración: en el ITR se observa un aumento gradual del número de matriculaciones femeninas hasta 2021, lo que puede indicar que en este centro han funcionado los esfuerzos por atraer a más estudiantes femeninas a los programas de larga duración. En el ITR, el número de mujeres matriculadas en los programas de larga duración fluctuó entre el mismo rango entre 2017 y 2021.

Año	2017			2018			2019			2020			2021		
Formación	Cursos largos			Cursos largos			Cursos largos			Cursos largos			Cursos largos		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
CFP															
CFP CDB	66	253	319	40	290	330	48	340	388	65	288	353	44	319	363
CDF DPR	1	29	30	7	104	111	36	156	192	35	124	159	50	112	162
CFP SJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	67	282	349	47	394	441	84	496	580	100	412	512	94	431	525

Tabla: Número de estudiantes registrados en cursos de larga duración por centro/año. Fuente: la ODN El Salvador.

Medio ambiente

Se ha este el medio ambiente a nivel de los centros, elaborada y validada en los centros. La nota se está socializando, pero aún no se ha institucionalizado a todos los niveles. Esto significa, por ejemplo, que aún no está claro de qué manera se incluyen los aspectos de género como estándar en todos los cursos y la orientación hacia el trabajo.

Existen ejemplos en los centros, ilustrando buenas prácticas en el área del medio ambiente. Por ejemplo, los/as formadores señalaron durante las entrevistas en la evaluación que están atentos/as en el caso de los materiales usados, como el aceite de motor, el reciclaje de materiales, la separación de residuos, imprimir menos, utilizar más bidones de bebida que botellas de plástico. Los centros también buscan formas de generar energía renovable, por ejemplo, mediante paneles solares (Ricaldone). En línea con los informes, se mencionó que, con el trabajo a distancia en oficinas y centro se redujo el consumo energético y el uso eficiente del agua potable. Al retornar el uso de aires acondicionados se ha limitado ya que son focos de contaminación. Al realizar reuniones en modalidad virtual se suspendió el uso de productos desechables.

Además, hay celebraciones del día mundial de medio ambiente. En CDB, por ejemplo, se realizó en 2019 la cátedra ambiental por parte un especialista quien analizó la situación medio ambiental de la región y el país, en esta actividad participaron los estudiantes; además, se realizó el proceso de capacitación de instructores con el tema Medio ambiente, este con el fin de que las personas que están a cargo de los procesos formativos puedan implementar estrategias en su planificación didáctica. También se mencionó prestar atención general al medio ambiente a través de campañas o programas, por ejemplo, “Cuidemos nuestra casa común (Ricaldone).

El CDB mencionó para 2020 de planificar la elaboración y diseño de una política medio ambiental donde deberían quedar definidas las estrategias a realizar como Centro de Formación en el abordaje del tema medio ambiental. Por motivo de COVID se pospuso a 2021. Aún no se ha avanzado en aprobar e institucionalizar dicha política. En 2021 la OPD realizó un diagnóstico medio ambiental de su huella de carbono con consultoría externa y sobre esta base está previsto en el nuevo PRG 2022-2026 desarrollar una política medio ambiental que se implementará en cada centro.

Digitalización

Como previsto en el programa y acelerado por la pandemia, los últimos años se ha estado trabajando en ofrecer cursos a través de un e-plataforma, y en digitalizar la base de datos de empresas en contacto. En el ITR, por ejemplo, se ha ampliado la oferta de cursos a semipresencial con el uso de herramientas tecnológicas¹⁹. En CDB, en 2020 se estaba en la fase última de instalación del Software para Empresa Centro, digitalizando los procesos de empresa centro. Mientras tanto, en 2020 el centro San José ejecutó tres cursos de formación en línea.

VIA Don Bosco, a través de la ODN ha apoyado en esta transformación y ampliación del aprendizaje principalmente en presencial hacia también en forma virtual. El informe lecciones aprendidas 2020 estaba mencionado como tal:

“...se requirió un análisis financiero detallado por parte de la OPD y VIA Don Bosco para permitir las modificaciones presupuestarias necesarias para contratar a un equipo de expertos, compuesto en parte por algunos exalumnos/as que entienden al funcionamiento de los centros, para realizar este sueño virtual. Han iniciado con los cursos más fáciles de digitalizar como sistemas informáticos, contabilidad, etc., pero poco a poco también ofreciendo partes de cursos como Metal Mecánica, etc. La idea es culminar en una plataforma digital para todos los CFP para enseñar a los y las jóvenes. El reto ha sido grande, porque no solamente se trata de desarrollar un currículo virtual, pero también de capacitar a docentes en trabajar virtualmente, asegurar que docentes y estudiantes tienen acceso a internet y los recursos necesarios para hacerlo, es cambiar las estrategias de inscripción, mercadeo y retención de estudiantes. Es hacer valorizar estos cursos y el dinero invertido en ellos para rentabilizarlos; a menudo las personas no se den cuenta del trabajo que esta atrás. No obstante, es un reto que los socios han aceptado los brazos abiertos y que estén en buen camino de superar.” (Fuente: informe lecciones aprendidas, 2020).

¹⁹ <https://avcfp.ricaldone.edu.sv/>
<https://idiomas.ricaldone.edu.sv/>

Resultado 2: Las capacidades de gestión de todas las organizaciones socias se han fortalecido

Análisis de los indicadores

Resultado 2: Capacidades de gestión	CFP	I1: El grado de autonomía financiera (%) -coeficiente de solvencia	I2: # de organizaciones socias que han mejorado en los sub-componentes de género y medio ambiente, y por lo menos 2 otros componentes de la lista del chequeo de salud
Línea Base (2017) - nivel país		31%	1
Planificado (2021) - nivel país		65%	5
Promedio realizado 2019		106% (112%, sin ODN)	5 (con la ODN/OIL)
Promedio realizado 2020		54%(72% o 71%-incl ODN)	5 (suma socios, incl. ODN)
Promedio realizado 2021		105% (94%-120% (sin la ODN)	4 (sin la OIL)
Realizado 2019	DP Ricaldone	97%	1
Realizado 2020		64%	1
Realizado 2021		120%	1
Realizado 2019	Ciudadela	108%	1
Realizado 2020		44%	1
Realizado 2021		94%	1
Realizado 2019	San Jose	132%	1
Realizado 2020		108%	1
Realizado 2021		106%	1

Tabla: resumen progreso realizado – indicadores del resultado 2. Fuente: resumoni 2019- 2021

Indicador 1:

El valor de este indicador fue alcanzado por los tres centros a finales de 2019, pero en 2020 la autonomía financiera cayó bruscamente, probablemente debido a la corona. En 2021, volvemos a ver una recuperación del valor del indicador, que es notablemente rápida. La dependencia de INSAFORP ha resultado en la reducción drástica en 2020, porque ese año solo algunos centros que calificaban para la enseñanza virtual recibieron financiamiento.

No es cierto como se ha calculado el promedio de este indicador. Calculándolo en base a los porcentajes de los centros da otro porcentaje que el porcentaje en el resumoni total; eso es el caso para 2019 y 2020.

La ODN no demuestra su autonomía financiera en 2019 ni en 2021. En 2020, la autonomía financiera es 66%. No se ha calculado separadamente la autonomía financiera de la OIL: se decidió no calcular la autonomía de la OIL porque primero formaba parte del IT Ricaldone y en 2020 empezó a formar parte de la ODN. En ambos casos los datos financieros ya estaban retomados en los socios que sí se calcularon.

Indicador 2:

El instrumento “Lista de chequeo” es interesante, pero sin una explicación adicional es difícil interpretar por la ODN y VIA Don Bosco. En sí mismas estas puntuaciones no dicen mucho, salvo que

los tres centros ya obtuvieron una puntuación notable en todos los subcriterios en 2017. Esto hace que nos preguntemos si esta herramienta ha servido de mucho para aprender de los progresos de los centros en materia de capacidad de gestión.

Resultado 3: La orientación a un trabajo digno y la iniciativa empresarial por las oficinas de intermediación laboral han mejorado

Análisis de los indicadores

Resultado 3: La orientación a un trabajo digno y la iniciativa empresarial	CFP	I1: % de empresas, registradas en la base de datos de las OILs, que han sido apoyadas por las OILs (mediante un convenio de colaboración) durante la búsqueda de personal	I2: :% de jóvenes (m/v) que son satisfech@s sobre los servicios de las OILs al terminar su formación
Línea Base (2017) - nivel país		7%	38%
Planificado (2021) - nivel país		30%	70%
Promedio realizado 2019		45%	90%
Promedio realizado 2020		43%	95%
Promedio realizado 2021		44%	85%
Realizado 2019	DP Ricaldone	83%	82%
Realizado 2020		53%	100%
Realizado 2021		40%	80%
Realizado 2019	Ciudadela	60%	88%
Realizado 2020		64%	87%
Realizado 2021		67%	93%
Realizado 2019	San Jose	3%	100%
Realizado 2020		2%	100%
Realizado 2021		3%	100%

Tabla: resumen progreso realizado – indicadores del resultado 3. Fuente: resumoni 2019- 2021

Indicador 1

Si nos fijamos en el porcentaje global, podemos ver que este indicador ya se alcanzó en 2019. Por tanto, la línea de base era muy baja en 2017. Si se observan los tres centros por separado, Ricaldone y Ciudadela alcanzaron bien la puntuación final, pero San José no.

El indicador muestra el número de empresas que han firmado un acuerdo con los centros, ayudándolas a encontrar personal, en comparación con el número de empresas registradas en la base de datos de la OIL.

Si el número de empresas que han firmado un acuerdo no evoluciona, pero el número de empresas en la base de datos aumenta, el porcentaje disminuye. Sin embargo, es bueno que el número de empresas en la base de datos aumente, porque esto indica que hay oportunidades de cooperación con más empresas. No obstante, esto no se mide.

Además, si el número de empresas de la base de datos queda el mismo durante varios años y el número de empresas de la base de datos disminuye, el porcentaje del indicador aumentará. Eso puede suceder si una empresa ha sido eliminada de la base de datos porque no se vio la posibilidad de llegar a un acuerdo con ella. Sin embargo, el porcentaje aumentado del indicador nos lleva a creer que la

colaboración con las empresas ha mejorado. Por lo tanto, concluimos que este indicador puede dar una imagen distorsionada de la eficacia de la cooperación de la OIL con las empresas.

Indicador 2

En general, este indicador ya se alcanzó a finales de 2019, y el porcentaje se ha mantenido por encima del objetivo fijado desde entonces. Esto es así en los tres centros.

Este indicador es bueno ya que da una idea de cómo los jóvenes graduados han apreciado los servicios ofrecidos por la OIL.

Sin embargo, el hecho de que la propia OIL se debe encargar de recoger estos datos hace que no podamos considerar objetiva la medición de este indicador. Sería mejor que un miembro del personal del CFP, que no tiene nada que ver con los servicios de la OIL, realizara esta investigación y recogiera la información.

2.2.2 Contribución de los actores principales a la realización de los resultados (nivel formadores y personal acompañando a los/as jóvenes)

El rol de los/as instructores en la capacitación de los jóvenes

De las conversaciones con los/as formadores podemos concluir que, en general, ellos/as forman a las personas jóvenes técnicamente, pero hacen mucho más que eso. Algunos/as indicaron que también es importante sumergir a las personas jóvenes en el ambiente salesiano, para formarles en actitudes y valores, por ejemplo, aprender a tener paciencia, y respeto.

Algunos/as formadores señalaron que las personas jóvenes siempre pueden ponerse en contacto con ellos/as, vía WhatsApp o por teléfono en caso de emergencias. Mencionaron que es importante no "soltar" a los/as jóvenes, para darles la sensación de que no están solos/as. Los/as formadores indicaron que es muy importante construir una relación de confianza con los/as jóvenes, "a menudo no es el conocimiento técnico lo que es importante sino el fortalecimiento de las capacidades blandas".

El equipo psicosocial también contribuye a ello. Los/as formadores indicaron que, además de las capacidades técnicas, las personas jóvenes también se forman en cómo deben comportarse en la vida. También aprenden valores espirituales, "a creer en algo". No se impone ninguna religión a las personas jóvenes, sino que se les inspira a pensar en lo que ocurre a su alrededor. Lo espiritual siempre se incluye durante la formación. Pero nada es forzado, los/as jóvenes que practican otra religión o que son ateos/as también son bienvenidos/as.

El rol de la OIL para capacitar a los/as jóvenes y ayudarles a encontrar un empleo

Los servicios de las OIL son **multidisciplinarios** en los áreas de RRHH, mercadeo, trabajar en red, formación, e incluyen las siguientes actividades:

Formación para estudiantes:

- Taller de orientación laboral
- Cómo realizar una entrevista de trabajo, cómo presentarse
- Cómo preparar un CV
- Talleres de autoestima, aspectos emocionales, blandas

- Talleres sobre cómo funcionan las prácticas en las empresas, cuáles son los derechos de los/as pasantes, qué se compensa económicamente, ...
- Etcétera

Trabajo en red - mercadeo con empresas, buscar contactos con otras organizaciones

- Buscar empresas que quieran colaborar a través de prácticas (iniciadas a partir de 2017)
- Sensibilizar a las empresas para que incluyan prácticas a los/as jóvenes
- La creación de una "plataforma de trabajo" en red, para intercambiar más sobre las oportunidades de empleo entre los centros. El Ministerio de Trabajo solía funcionar como una especie de "bolsa de empleo", pero desde el cambio de gobierno esto se interrumpió. Desde entonces, los centros han asumido este papel con más fuerza, aunque no es realmente la intención.
- Establecer contactos con el Ministerio de Trabajo
- Participar en la red OIL, coordinada por la OIL nacional
- Participar en las ferias de empleo (durante la pandemia especialmente en línea)
- Buscar contactos con otras personas/institutos pertinentes

Función de enlace:

- Vincular los centros de formación con las empresas
- Comunicarse con los tutores sobre los/as estudiantes,
- Organizar formación relacionada con el empleo y las oportunidades de empleo (véase arriba)
- Establecimiento y mantenimiento de contactos con la familia de los estudiantes/pasantes, con los graduados, en consulta con los servicios psicosociales

El rol del equipo y servicios psicosociales

Elaboran un perfil de los/as jóvenes y deciden qué jóvenes deberían ser objeto de un seguimiento más específico. También visitan a los padres para conocer las condiciones en las que viven los/as jóvenes. Estos servicios también imparten formación a grupos de alumnos/as (competencias blandas) durante un período de 3 meses (la formación de larga duración).

¿Cómo experimentan los/as formadores la interacción con los servicios de la OIL?

Se indicó que, si los servicios de la OIL no estuvieran allí, esto significaría una diferencia. La OIL hace un gran esfuerzo para ayudar a encontrar trabajo. Se realizan numerosas visitas a empresas para buscar oportunidades de cooperación. La comunicación con el personal de la OIL es buena (Ricaldone). Según los/as formadores, los servicios de la OIL marcan la diferencia principalmente en las siguientes áreas: la OIL

- Apoya a cómo se comportan los/as jóvenes en el trabajo
- Ayudan a que los/as jóvenes brinden atención a la transparencia en la empresa (comunicación)
- Ayudan a crear una buena calidad del trabajo de los/as pasantes
- Ayudan a que los/as jóvenes puedan obtener una referencia a través de las prácticas, lo cual es importante a la hora de buscar trabajo

El rol de VIA Don Bosco/ el valor agregado del programa en la realización de los resultados personal educativo, a la OIL, al CFP y los/as jóvenes (ver también factores contribuyentes):

Las respuestas del personal de los CFP pueden resumirse como sigue²⁰:

Hacia los/as formadores (y otro personal de los CFP cuando pertinente):

- Formación, por ejemplo, sobre el aprendizaje basado en las competencias
- Diplomados en diferentes temas
- Formación en materia de género
- Formación sobre medidas de bioseguridad
- A veces hay un intercambio con otros CFP
- Los sueldos de los/as formadores no son pagados por VIA DB sino por INSAFORP a través de la acreditación para impartir determinadas formaciones profesionales

Hacia el grupo meta durante las formaciones:

- Gastos de transporte de los/as jóvenes que no pueden o tienen dificultades para pagar su transporte
- Alimentación/canasta básica para el mismo grupo objetivo (no más en 2021 por falta de fondos para ello (Ricaldone))
- Los refrigerios entregados a los/as estudiantes durante las sesiones de formación
- La formación integral para el grupo meta

Hacia la OIL:

- Sin VIA Don Bosco no habría una OIL, entonces el rol de VIA Don Bosco ha sido muy importante
- Intercambio con otras regiones para aprender (Ricaldone)
- Aprender a utilizar las herramientas de supervisión
- Aprender más sobre el tema de emprendimiento, liderazgo, competencias blandas. Se trata de temas que inicialmente sólo se iban a ofrecer a través de módulos cortos, pero que posteriormente se integraron en los "centros de empresa" (Ricaldone)
- A la hora de cooperar con las empresas, se fijan en la medida en que éstas también ofrecen un trabajo digno y no cualquier trabajo.
- Trabajar en red entre las OIL, bajo coordinación de la OIL nacional

Hacia los CFP en general:

- En la compra de material y equipamiento
- En la financiación de las campañas y materiales de promoción
- En el mejoramiento y ampliación de infraestructura de los CFP

2.2.3 Contribución de los factores principales a la realización de los resultados

(véase tabla siguiente)

²⁰ No es un listado limitativo, se menciona las respuestas que más se han dado.

Factores que fomentaron la implementación del programa y la realización de los resultados	Factores dificultando la realización de los resultados
Resultado 1: Calidad de educación	
<ul style="list-style-type: none"> - La infraestructura está presente, el material necesario está disponible, incluido el material de bioseguridad (que también se entrega a los jóvenes). Eso hace que los/as instructores pueden brindar formación de calidad - Las formadoras femeninas en los cursos técnicos ayudan a atraer a las chicas también en estos cursos. Esto ocurre, pero es más bien esporádico (por ejemplo, en Ricaldone). - Campañas para atraer a las chicas a cursos tradicionalmente masculinos. Eso ha dado resultado en más registraciones femeninas (aunque no siempre en los cursos tradicionales) - Campañas en general para motivar a los/as jóvenes a matricularse lo que ha dado buenos resultados de inscripción - La buena cooperación con el INSAFORP que hace que esta institución no sólo financie, sino que permita a los propios centros proponer proactivamente cambios en los currículo o nuevos cursos para ser financiados. - La pandemia ha hecho que los módulos - para aquellos que esto es posible - no sólo se dieron de forma presencial, sino también virtual. De esa manera los jóvenes han podido continuar ciertas formaciones y poder mantener contacto con los CFP durante la pandemia. Eso era crucial para la motivación y el apoyo socioemocional de los jóvenes - La formación hacia el personal de los CFP lo que ha resultado en que los CFP han podido actualizarse en ciertos temas (transversales, uso de medio digitales etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Según San José, a veces falta formación para los profesores. Por ejemplo, el año pasado hubo varios/as formadores que no siguieron ninguna formación. En este centro también se indicó que el personal educativo no reciben un "uniforme", lo que significa que no siempre se les reconoce cuando entran en el instituto y tienen que identificarse. Esto tiene un efecto desmotivador. - A veces jóvenes del grupo meta (a quien van dirigidos los cursos de duración larga en 2 CFP) están más interesados/as en los cursos cortos porque se puede buscar más rápido un empleo, mientras que adultos (a quien van dirigidos los módulos más cortos) están a veces más interesados en los cursos más largos. - Ciertas formaciones de duración larga no están actualizadas a la realidad del mercado laboral por ejemplo la formación en automotriz: la evolución electrónica es rápida y la adaptación curricular no siempre puede seguir.

Gestión del programa	
<ul style="list-style-type: none"> - La gestión/coordinación profesional del CFP, resultando en una autonomía financiera logrado por (casi) todos los centros - La inversión en la mejora de ciertas capacidades de gestión, incluida la gestión de programas - El contacto y la cooperación con el INSAFORP son esenciales para poder independizarse financieramente del apoyo de VIA Don Bosco. Por el momento, esto ha tenido éxito. - La colaboración (pro)-activa de los CFP con otros socios estratégicos que han permitido llevar a cabo a la formación de las/los jóvenes por ejemplo FEDISAL y se construyen nuevos lazos de trabajo y cooperación como por ejemplo con FUSALMO, FUSAI y PURATOS. - Se están investigando y elaborando otras oportunidades para obtener financiación adicional (con INSAFORP y otros). Algunos módulos se dirigen a personal de empresas, otros no son para solamente jóvenes, otros se dirigen a reforzar capacidades específicas, por ejemplo, la escuela de idiomas. Estos cursos de formación también generan ingresos. - La medida en que los equipos de los CFP cooperan como un equipo colaborando a todos los niveles (instructores con la OIL y el equipo psicosocial, la dirección con el personal) en conjunto y crean un ambiente agradable en el que los estudiantes se sienten como en casa 	<ul style="list-style-type: none"> - (Ricaldone) El apoyo de VIA DB ha sido muy importante durante este programa y también anteriormente. Una de las preocupaciones expresadas por el personal de DP Ricaldone fue que, una vez finalizado el programa en el CFP ITR, la financiación de la OIL podría disminuir y también los servicios prestados.
Acompañamiento al trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la demanda del mercado, conocer las competencias exigidas del rubro en que se quiere colocar a La creación de mesas técnicas ayuda en eso (Ciudadela) para brindar la posibilidad a los sectores productivos hacer conocer al CFP las competencias actuales necesarias - La medida en que los centros consiguen encontrar trabajo para los/as jóvenes cerca de su lugar de residencia. Esto es importante, ya que las maras delimitan su territorio y los/as jóvenes no pueden 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos a veces no suficientemente adaptados a los cambios del mercado laboral (en contenido y/o material/equipamiento), lo que da lugar a graduados/as que no siempre están suficientemente preparados/as para lo que busca el mercado laboral - La crisis COVID de los dos últimos años dificultó la búsqueda de prácticas. Muchos jóvenes también fueron despedidos a causa de esta crisis.

<p>vivir en un territorio y trabajar en otro (esto podría incluso costarles la vida). También es importante hasta la medida posible encontrar un trabajo cerca para poder mantener los costes de transporte bajos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento psicopedagógico y psicosocial en consulta con la OIL es necesario para conocer la situación frágil de algunos estudiantes y asegurar un acompañamiento adecuado - El papel de la OIL que ha sido multidisciplinario - El apoyo de la OIL nacional, creando una red OIL a nivel El Salvador, resultando en oportunidades de intercambio y el apoyo mutuo 	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas no siempre quieren comprometerse mediante un acuerdo escrito con los centros para ofrecer prácticas a los jóvenes. - Las empresas no siempre quieren trabajar con jóvenes vulnerables debido a los riesgos, por ejemplo, de las drogas. - La política del gobierno central no es de apoyo a los CFP. El propio Gobierno ha puesto en marcha un programa para estimular a las empresas a emplear a los jóvenes, pero no hay consulta ni cooperación con los CFP. - No todos los jóvenes conocen por igual los servicios psicosociales o los servicios de la OIL. Los jóvenes a veces se sienten renuentes buscar ayuda de un psicólogo (la percepción existe que “sólo se hace si uno está loco”). - En cuanto a las OIL: la sobrecarga de personal provoca dificultades para satisfacer suficientemente las necesidades de los/as estudiantes para orientarlos/as hacia el mercado laboral (se podría hacer más, pero los recursos son limitados)
---	--

Otros factores que no se vinculan a un solo resultado pero que han influenciado en cierta medida la realización de los resultados:

- **El apoyo recibido de VIA DB**, es decir, las inversiones en material, en equipamiento e infraestructura, en el refuerzo de las competencias técnicas, pedagógicas y sociales del personal docente, la OIL y de apoyo y de las competencias de gestión del programa del personal de dirección, incluidas las competencias en temas transversales y de otro tipo, permitiendo reforzar las capacidades en la gestión del programa, en los temas técnicos y pedagógicos en crear más conciencia y conocimientos sobre la integración de los temas transversales en el programa y prestar atención a la autonomía financiera;
- **El papel de la ODN**, que ha sido muy bueno en términos de gestionarlo del programa y en la búsqueda de fondos por no duplicar esfuerzos (aunque eso se hace también a nivel de los CFP). Según algunos podría y debería haber sido ampliado a otros roles, apoyando los CFP en establecer contactos más estratégicos para poder ampliar los resultados e influenciar a las políticas de EFTP;
- **Factores contextuales** como la situación de inseguridad por las maras causando migración de los jóvenes a los EE. UU., la pandemia provocando cambios y retrasos en las actividades del programa. Las escuelas y los sectores económicos tuvieron que cerrar durante un largo periodo de tiempo, lo que tuvo un efecto directo en la ejecución de los cursos y las AGI de los CFP.

2.2.4 Metaanálisis resultados

En gran medida se han logrado los resultados y metas previstas. Existe un monitoreo permanente a través de instrumentos aplicados de manera sistemática por parte de cada uno de los CFP, la OPD y la OIL (Narramoni, resumoni, finamoni, chequeo de salud -autoevaluación de OPD, OIL y CFP, encuesta de empoderamiento, encuesta de satisfacción BPD).

Sin embargo, los diversos indicadores utilizados para monitorear el progreso de los resultados no siempre muestran lo que está sucediendo en la realidad. Esto se debe a que el indicador puede interpretarse de forma diferente, o a que existe la posibilidad de que no se mida con suficiente objetividad. Además, hay indicadores que pueden dar una impresión errónea de los progresos realizados, como muestra, por ejemplo, el primer indicador del resultado 3. Dado que la mayoría de los campos de la lista de chequeo ya obtuvieron una puntuación bastante buena en 2017, este indicador tenía poco valor añadido para medir el progreso en términos de capacidades de gestión. Esto da la impresión de que, en lo que respecta al resultado 2, el programa no aportó mucho valor, aunque podría haber sido así.

En general, las funciones y contribuciones de los diferentes actores en la realización de los resultados son claras. El valor añadido del programa para la consecución de los resultados es evidente. Las expectativas sobre el papel de la ODN no eran las mismas en todos los CFP.

Se ha progresado en los temas transversales, pero esto puede integrarse con mayor intensidad en la política y en las prácticas existentes en los centros.

2.3 Eficacia – nivel efectos/objetivo específico

	Bueno		
--	-------	--	--

Este capítulo incluye las siguientes secciones:

- Cómo perciben los socios el concepto de empoderamiento e inserción socio profesional, en comparación con cómo lo desarrolló VIA Don Bosco;
- Un análisis de la medida en que -cualitativamente- los socios y los (antiguos) alumnos consideran que el programa ha conseguido empoderar a los jóvenes y ayudarles a encontrar trabajo, es decir, lograr el objetivo específico del programa. También comparamos estos resultados con la información de seguimiento cuantitativo a nivel de país y entre países;
- El alcance del programa con relación del objetivo específico. Esto es importante para comprender mejor la realización del objetivo específico (o al menos cómo lo mide el programa):
- ¿Cuántos de los estudiantes inscritos se graduaron durante el programa? ¿Todos los estudiantes inscritos terminaron también su formación?
- ¿Vemos un aumento en el número de chicas matriculadas en los cursos ofrecidos por el CFP? Y más concretamente: ¿se observa un aumento de las chicas en los programas tradicionalmente orientados a los hombres o de los chicos en los programas más orientados a las chicas?
- ¿De qué manera han contribuido los resultados a la realización del objetivo específico del programa?

2.3.1 Logros a nivel de efectos (outcome) – resultados cualitativos con relación del empoderamiento

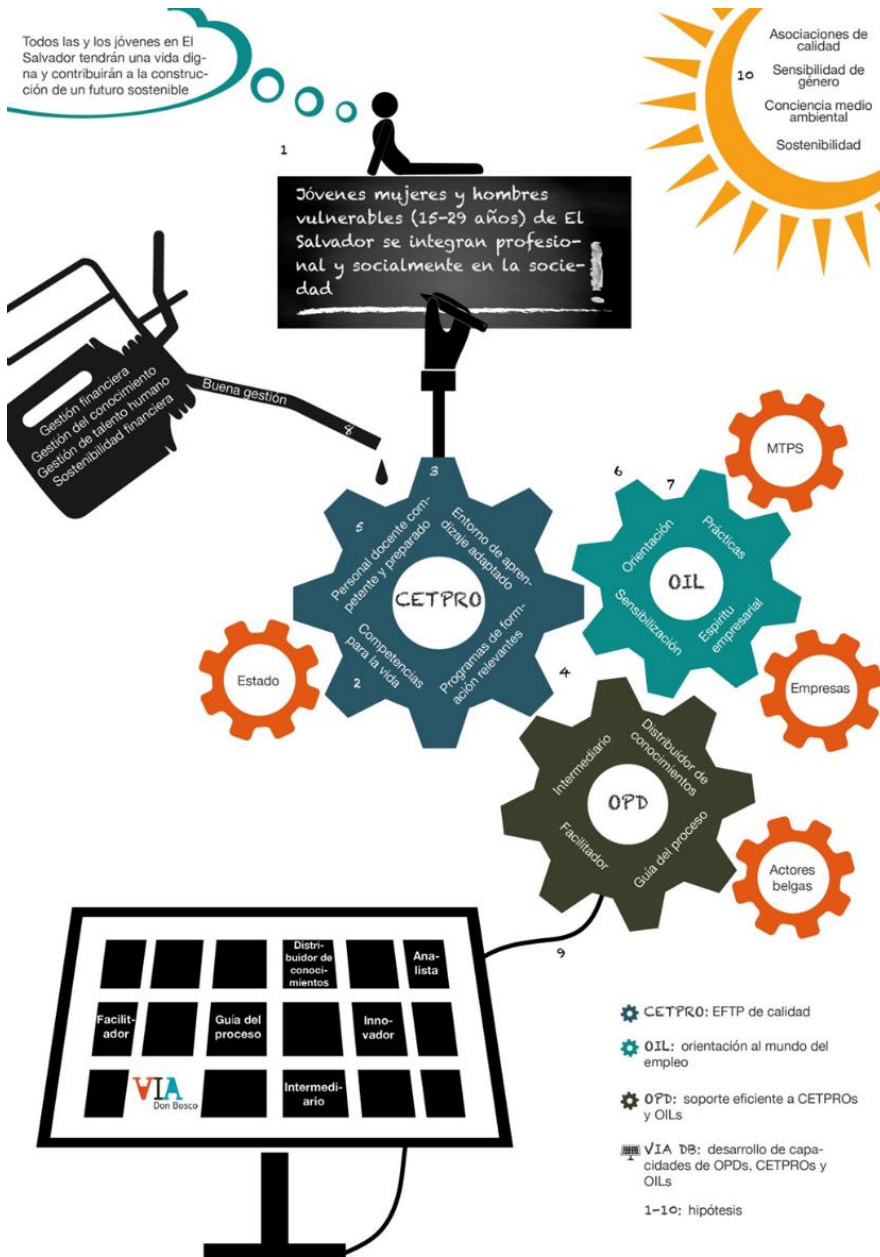
Elaboración del concepto empoderamiento e integración socio profesional

Antes de presentar el programa 2017-2021, y basándose en los resultados del programa 2014-2016, VIA Don Bosco elaboró el concepto de empoderamiento e integración socio profesional de personas jóvenes. La idea que subyace al empoderamiento es que, a través de una formación técnica de corta o larga duración, combinada con el fortalecimiento de las habilidades (inter)personales, los jóvenes podrían reforzar una serie de competencias, "empoderándolos" por así decirlo. Esto podría ayudar a jóvenes, en primer lugar, a los y las jóvenes vulnerables, a seguir aprendiendo una profesión y aumentar sus posibilidades en el mercado laboral.

Según el modelo desarrollado por VIA Don Bosco, **el empoderamiento tiene tres dimensiones a nivel individual: una dimensión intrapersonal, una dimensión interpersonal y una dimensión conductual.** La primera tiene que ver con el desarrollo de la persona (cómo se siente la persona), la segunda con el desarrollo de la persona en relación con el otro (cómo se interrelaciona con los demás y viceversa) y la tercera con el comportamiento de la persona empoderada. Al observar la dimensión interpersonal y la conductual, se podría decir que ambas dimensiones están relacionadas con el desarrollo de la persona en relación con los demás o con el entorno como el ambiente laboral.

El modelo también incluye **un segundo componente, el empoderamiento a nivel organizativo**, que tiene que ver con el grado de influencia positiva que la escuela o el trabajo pueden ejercer en el bienestar de los/as jóvenes. Por último, un tercer componente tiene que ver con **el empoderamiento**

a nivel comunitario o el grado en que el entorno más amplio, por ejemplo, la familia, la sociedad, los/as amigos/as, la comunidad, puede influir positivamente en el bienestar de los jóvenes.



La **Teoría de Cambio** (véase lado izquierdo) que VIA Don Bosco desarrolló en base a este concepto de empoderamiento implica que una persona joven – haber graduado de un centro de formación profesional de Don Bosco y socio de VIA Don Bosco - está óptimamente empoderado cuando todos estos niveles de empoderamiento interactúan de forma positiva.

Eso significa que la Teoría indica que el empoderamiento de los jóvenes y la integración socio profesional está influenciado por la interacción entre las organizaciones asociadas en primera instancia (los CFP) y por extensión en relación con otros actores estratégicos como las organizaciones de empleadores, las empresas, el gobierno, y con VIA Don Bosco y más ampliamente

también la red salesiana. Alrededor de todo esto está también el tejido del entorno inmediato (los padres y la familia) y el tejido social (de los amigos, el barrio, la comunidad) que ayudan a potenciar (o no) a las personas jóvenes.

Como se manifestó, en las entrevistas realizadas a los diferentes actores de los CFP visitados, se tienen variados entendimientos y significados sobre el concepto de empoderamiento. No se tiene una única definición de este concepto complejo, no a nivel del personal de los centros, ni a nivel de los/as jóvenes, lo que llevaba a la necesidad de tener, desde un inicio y en el propio proceso de ejecución de la evaluación, los espacios necesarios de clarificación con los actores y equipos involucrados sobre el concepto de empoderamiento, especialmente en el ámbito de los CFP y en función a las propias particularidades de su entorno.

Opiniones de los socios de VIA Don Bosco sobre el empoderamiento y la integración sociolaboral de los/as graduados/as, con el apoyo de los CFP y las OIL

En el transcurso de la evaluación, se preguntó a los socios (particularmente al personal de los CFP):

- Qué significa para ellos/as el empoderamiento de jóvenes estudiantes para una mejor integración en la sociedad/vida social (i)
- Cuál es su percepción de empoderamiento para un (auto) empleo exitoso y decente, con apoyo de los CFP/la OIL (ii)

Se puede resumir las respuestas como sigue:

La percepción de empoderamiento para una mejor integración en la sociedad/vida social (personal CFP/OIL) (i)	La percepción de empoderamiento para un (auto) empleo exitoso y decente, con apoyo de los CFP/OIL (personal CFP) (ii)
<p>En el área interaccional- que un/a joven sea capaz</p> <ul style="list-style-type: none"> - de alcanzar sus metas y propósitos personales y profesionales - de tomar el control de sus decisiones de vida 	<p>En el área interaccional- que un/a joven</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tome iniciativa - Es agente de cambio
<p>Interpersonal- Que un/a joven sea capaz</p> <ul style="list-style-type: none"> - de tener claros sus objetivos y definido su proyecto de vida - de reconocer sus capacidades habilidades, así como sus derechos y deberes ante la sociedad - de tener buenos criterios para tomar decisiones personales para su futuro - de lograr ser una persona profesional con habilidades 	<p>Interpersonal- Que un/a joven</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con las herramientas, habilidades y competencias para lograr sus metas laborales o para tener un emprendimiento - Conoce su entorno
<p>Personal – que un joven sea capaz</p> <ul style="list-style-type: none"> - De tener una buena autoestima - De tener estabilidad emocional, - De vivir con dignidad 	<p>Personal – que un joven</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es seguro/a de sí mismo/a, aumenta su autoconfianza - Reconoce sus talentos como persona - Desarrolla sus habilidades blandas - Fortalece sus capacidades

Tabla: opiniones CFP/OIL sobre empoderamiento – integración socio-profesional. Fuente: datos entrevistados, evaluación (nov. 2021).

Complementando a las respuestas anteriores en la tabla arriba, la diferencia que hacen los CFP/OIL en el momento de integrarse en la vida social y profesional, se marca, según los socios, en la educación **integral ofrecida** por los socios. La integración sociolaboral es **cuando los jóvenes han encontrado trabajo, cuando aprenden a formar más su carácter, cuando han podido adquirir algunos valores durante su estancia en el CFP.** Además, es importante, según los socios, que los/as jóvenes sean capaces de poder realizar una entrevista de trabajo y que sepan cómo presentarse ante un posible empleador (con apoyo de la OIL).

Según un formador: "Una chica que se presentó vino al CFP sucia al principio, no sabía cómo arreglarse y presentarse. Después de un tiempo, vino a clases más arreglada. Se anotó el crecimiento. Encontró un trabajo gracias al CFP. Además, su casa está ahora mucho más limpia, ha podido comprar una refrigeradora y su madre está muy orgullosa de ella".

Los/as formadores indicaron que la OIL cumple una función importante en la búsqueda de trabajo. Además, la contratación en el trabajo se hace a través de recomendaciones, y ahí es donde los/as formadores pueden marcar una diferencia también.

Sobre el valor añadido de los CFP, se indica que "cambiamos la vida de los jóvenes con todo el equipo" (Ref. CFP Ricaldone).

Según los socios, el gran valor añadido de VIA Don ha sido que, gracias al apoyo del programa, los centros de formación han podido abrir más sus puertas a los jóvenes vulnerables para darles más oportunidades. Otro éxito es cuando se sensibiliza a las empresas para que permitan a las chicas hacer prácticas en profesiones no tradicionales.

Opiniones de los/as estudiantes sobre empoderamiento y su integración sociolaboral, con apoyo de los CFP y las OIL

Entrevistando a los/as estudiantes/graduados/as o platicando con ellos/as en los grupos focales, preguntamos también a estas personas jóvenes las mismas preguntas, agregando una pregunta extra:

- Qué significa para ellos/as el empoderamiento de jóvenes estudiantes para una mejor integración en la sociedad/vida social (iii)
- Qué significa para ellos/as estar mejor integrado/a en la sociedad/vida social (iv)
- Cuál es su percepción de empoderamiento para un (auto) empleo exitoso y decente, con apoyo de los CFP/OIL (v)

Las respuestas de los/as estudiantes/graduados/as sobre empoderamiento:

¿Qué significa para ellos/as el empoderamiento de jóvenes estudiantes para una mejor integración en la sociedad/vida social (con apoyo de los CFP/OIL) (en orden de importancia) (iii)	¿Qué significa para ellos/as estar mejor integrado/a en la sociedad/vida social (no en orden de importancia)? (iv)	¿Cuál es su percepción de empoderamiento para un (auto) empleo exitoso y decente, con apoyo de los CFP/OIL? (v)
<ul style="list-style-type: none"> - Tener confianza en uno mismo / saber lo que se quiere - Ser avanzado en la toma de decisiones / Poder ser independiente de los demás (también económicamente) - Tener la capacidad de controlar una situación por sí mismo - Tener la capacidad de poder resolver problemas - Tener conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando hayas formado un carácter más fuerte → adopta una actitud más madura hacia los demás - Cuando me conozco mejor - Vivir según los valores - Cuando se muestra más responsabilidad - Cuando se asume/se muestra el autoliderazgo - Cuando se pueda entablar más relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un trabajo que le permita mantener a su familia económicamente/ganar dinero - tener un trabajo en el que te valoren y puedas demostrar lo que vales - Puede mantenerse en diferentes situaciones de trabajo

<p>Ser capaz de ser uno mismo</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Un trabajo en el que puedas crecer/profundizar profesionalmente - Capacidad para trabajar en equipo
--	--	--

Tabla: opiniones estudiantes/graduados/as sobre empoderamiento – integración socio-profesional. Fuente: datos entrevistas y grupos focales, evaluación (nov. 2021).

En general, los/as jóvenes y graduados/as entrevistados/as indicaron, que se sienten fortalecidos/as por el apoyo de los centros, tanto en términos de una mejor integración social como profesional.

Si comparamos las respuestas de los socios con las de los/as jóvenes, vemos que salen más o menos los mismos aspectos, sólo que formuladas de forma ligeramente diferente.

Las empresas visitadas

Aparte de los/as jóvenes y los socios, se ha preguntado también a las empresas y empresarios visitados lo que ellos/as han podido anotar cuando un(a) joven de un CFP socio viene hacer sus prácticas en su empresa. Los empresarios mencionaron que, a diferencia de otros/as jóvenes que vienen de escuelas con carreras similares, los/as jóvenes de los CFP – en general - se distinguen por su forma de

- tomar decisiones
- saber expresarse
- comunicar con sus colegas y ejecutivos/as
- demostrar valores como el respeto, el compromiso con el trabajo

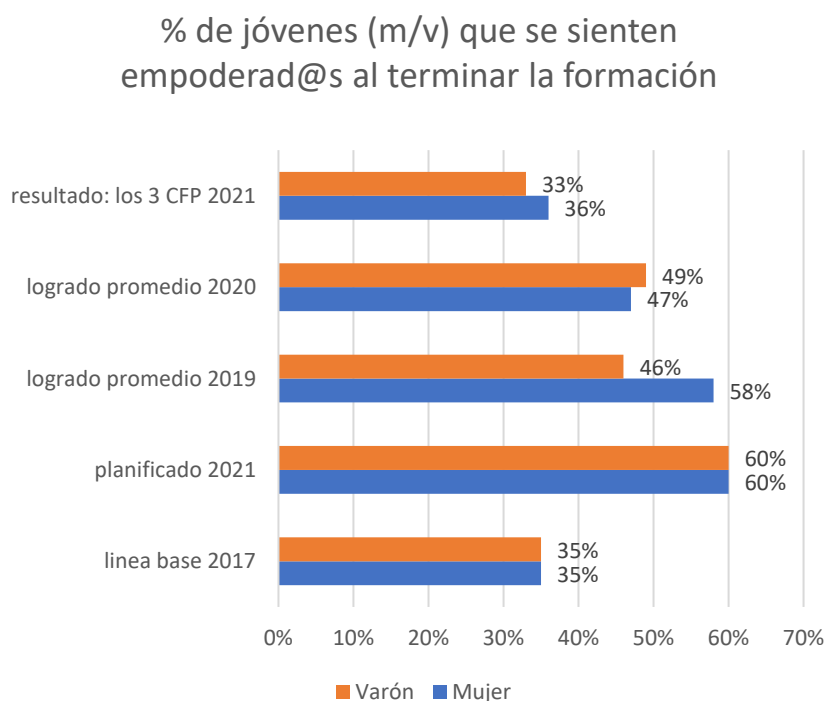
2.3.2 Logros a nivel de efectos (outcome) – resultados cuantitativos con relación del empoderamiento

La encuesta que mide “empoderamiento”

Para monitorear el progreso hacia el objetivo específico, VIA Don Bosco desarrolló una encuesta que debe ser completada anualmente por estudiantes terminando su formación. La encuesta explora, en primer lugar, una serie de aspectos relacionados con cómo se siente la persona sobre sí misma y su futuro profesional, así como hasta qué punto cree que aún debe fortalecerse para tener más control sobre su vida. Posteriormente, la encuesta pregunta qué es lo que más ha ayudado hasta ahora a encontrar un empleo, y qué apoyo cree el/la estudiante que aún puede necesitar para aumentar sus posibilidades en el mercado laboral.

La respuesta a esta pregunta sirve de insumo para el indicador "empoderamiento" utilizado por el VIA Don Bosco, para medir en el contexto del programa hasta qué punto los/as estudiantes graduados/as se sienten empoderados/as. Sin embargo, la encuesta no pregunta a los/as estudiantes si se sienten empoderados/as gracias al centro de formación. De hecho, esta relación no se cuestiona explícitamente, sino que se supone que existe (sin llegar a demostrarlo).

La primera parte de la encuesta sondea varios aspectos personales, entre ellos una sola pregunta sobre el grado en que los/as estudiantes se sienten capacitados. Esta pregunta se utiliza especialmente para medir el indicador objetivo específico sobre el empoderamiento. El concepto de empoderamiento no se explica en la pregunta. Los alumnos son libres de interpretarlo como quieran.



Hemos analizado los resultados sobre empoderamiento para el periodo 2017-2021. Al lado izquierdo mostramos las cifras de los tres centros en conjunto para el periodo 2019-2021, en comparación con la línea de base y el objetivo en 2021.

OE- I2:% de jóvenes (m/v) que se sienten empoderad@s			
Evolución 2017-2021	M	V	T
línea base 2017			35%
planificado 2021			60%
logrado promedio 2019	58%	46%	50%
logrado promedio 2020	47%	49%	49%
logrado promedio 2021	65%	63%	64%
logrado ITR 2019	36%	33%	34%
logrado ITR 2020	58%	71%	68%
logrado ITR 2021	69%	66%	67%
logrado CDB 2019	89%	63%	66%
logrado CDB 2020	30%	34%	33%
logrado CDB 2021	67%	68%	68%
logrado SJ 2019	91%	88%	90%
logrado SJ 2020	53%	50%	52%
logrado SJ 2021	38%	29%	32%

Tabla: resumen progreso realizado – indicador 2 objetivo específico.
Fuente: resumoni 2019- 2021

En comparación con el objetivo previsto en 2021, los tres centros alcanzan sin problemas este objetivo. En cuanto al CFP Ricaldone (ITR) y al San José, prácticamente no hay diferencias entre las alumnas y los alumnos. En el caso del CFP Ciudadela (CDB), la brecha entre el grado de empoderamiento de las

alumnas y de los alumnos sí aumenta en el transcurso del período 2017-2021. En 2019, porcentual y proporcionalmente, eran más alumnas las que se sienten empoderados/as, en 2021 son principalmente los alumnos. No está claro a qué se debe esto.

También observamos que, en general, en los tres centros, las tasas de empoderamiento se mantienen altas a partir de 2020, a pesar de la crisis COVID. Sin embargo, no queremos concluir prematuramente que COVID no haya tenido ninguna repercusión en la medida en que los/as jóvenes se sienten empoderados/as.

Las cifras anteriores deben considerarse con mucha cautela. Hemos observado que a veces la encuesta es completada por un número muy bajo de personas (10 o menos), lo que puede dar una información distorsionada. Probablemente por eso las cifras fluctúan a veces entre los años, y no necesariamente porque la calidad de los servicios educativos o el acompañamiento de la OIL haya disminuido repentinamente. Hasta ahora, en este capítulo, hemos prestado especial atención a la evolución del componente de empoderamiento cuestionado en el cuestionario de empoderamiento por una sola pregunta. Como mencionado, la respuesta a esta pregunta “¿Se siente empoderado?” sirve como insumo para medir el empoderamiento en el programa (sin cuestionar explícitamente la relación entre este nivel de empoderamiento y la influencia del centro).

Otros componentes en la encuesta de empoderamiento

Además de la pregunta sobre el empoderamiento en el cuestionario, también se cuestionan **otros tres componentes** a través de un enunciado: **la confianza en uno mismo, ser positivo sobre la futura carrera profesional y tener control sobre la propia vida**. En este momento, estos componentes no forman parte de la medición de la capacitación en el programa. No está muy claro por qué estos tres componentes se miden ahora pero no se incluyen, por ejemplo, como un componente parcial del indicador de capacitación.

Por último, la encuesta de empoderamiento también abordó la **cuestión de qué apoyo les gustaría recibir a los/as jóvenes terminando su formación, antes de entrar en el mercado laboral**. La pregunta incluye una serie de categorías de respuesta. Aquí presentamos las 5 principales respuestas, diferenciadas entre chicos y chicas. Las encuestas fueron realizadas en el período 2017-2020 (con 753 hombres y 373 mujeres²¹). No hemos hecho distinción entre los 3 CFP.

Se observa en la tabla, que tanto los chicos como las chicas desearían una mayor orientación hacia un trabajo. Además, también es deseable un conocimiento y una práctica adicionales en materia de emprendimiento. Por último, una mayor experiencia de aprendizaje práctico durante o después de la formación, así como ayuda para solicitar un empleo, son los deseos de los jóvenes para recibir un apoyo adicional en este sentido.

²¹ En base a la información disponible en la encuesta ‘empoderamiento’ (2017-2021).

1= la respuesta más dada, 5= la respuesta menos dada (entre las 5 respuestas más principales):

Qué apoyo les gustaría recibir a los/as jóvenes terminando su formación, antes de entrar en el mercado laboral.	Mujeres	Varones
Recibir orientación profesional	1	1
Participar en módulos o formación en emprendimiento (más teórica)	2	4
Realizar un aprendizaje en el lugar de trabajo durante o después de la formación	4	2
Recibir acompañamiento en materia de emprendimiento (más práctico)	5	3
Redactar un currículum vitae y/o recibir formación sobre entrevistas de trabajo	3	5

Tabla: respuestas principales a la pregunta en la encuesta 'empoderamiento' sobre apoyo adicional deseado a recibir al entrar el mercado laboral. Fuente: encuesta de empoderamiento (2017-2021).

2.3.3 Logros a nivel de efectos (outcome) – resultados cuantitativos con relación de la integración socio profesional

Para medir la integración profesional de los/as estudiantes, el programa ha integrado un indicador, a saber, el **número de estudiantes que encuentran un trabajo (decente) x tiempo después de la graduación**. Este tiempo difiere de un país a otro, para El Salvador se ha establecido este tiempo a máximo **6 meses** después de la graduación.

Dentro de este indicador, se consideran tanto el tener un emprendimiento como el tener un trabajo asalariado. Se distingue además entre mujeres y varones. Además, se especifica en qué medida el empleo asalariado o el emprendimiento cumple las normas de trabajo decente.

Inicialmente, el indicador de trabajo decente no era parte del indicador, pero posteriormente se añadió, porque los/as jóvenes suelen encontrar trabajos que no cumplen los criterios de trabajo decente. Suelen ser trabajos a tiempo parcial, subcontratados, muy mal pagados y sin mucho respeto por otros derechos laborales e incluso humanos.

El programa de VIA Don Bosco en El Salvador considera un trabajo decente cuando un trabajo cumple al menos los primeros cuatro criterios abajo mencionados. Los criterios de trabajo decente son:

- Recibir prestaciones sociales
- Tener un contrato laboral
- Recibir remuneración mínima
- Tener un trabajo acorde a la formación
- Recibir oportunidades de crecimiento género

La siguiente tabla muestra la evolución de la integración profesional alcanzada en El Salvador. Las cifras proceden de una encuesta anual de la OIL (por centro), respondida por los/as jóvenes tras su graduación. El total de respuestas no corresponde automáticamente con el número total de estudiantes graduados/as. No es posible para la OIL hacer un seguimiento de todos/as los/as estudiantes graduados/as después de la graduación.

Al igual que con el empoderamiento, los evaluadores quieren expresar sus reservas sobre las cifras en la tabla abajo, provenientes de las cifras procesadas en los resumoni 2017-2021, por las razones siguientes:

- Algunos años se devolvieron pocas encuestas a la OIL. Esto puede distorsionar las cifras y así también la interpretación.
- No se ha coleccionado cifras de los/as jóvenes que han creado su propia empresa. Esto también puede distorsionar las cifras y la interpretación de las cifras. En teoría, puede ser que más jóvenes crearán su propia empresa que aceptarán un empleo remunerado por ejemplo por no existir suficiente empleo remunerado. Al no tomar en cuenta esto en la encuesta, puede parecer que la mayoría de los/as jóvenes graduados/as encontraron un empleo remunerado. Esto puede ser cierto en la realidad, pero también puede no serlo.
- Las cifras en los resumoni a veces son erróneas. Por ejemplo, a veces son más los jóvenes que han encontrado un trabajo decente que el total de los jóvenes que ha encontrado un empleo. Eso distorsiona algunas de las cifras y la interpretación de esas.

País	Año	Indicador: % de graduados cuestionado/as (mujeres/hombres/total) que han encontrado un trabajo remunerado/creado su propia empresa en un plazo de 6 meses después de la graduación/finalización de su formación (en comparación con todos los graduado/as que han respondido al cuestionario enviado por los JPO)		
		Mujeres	Varones	Total
El Salvador	2017			52%
	2019	35%	62%	45%
	2020	50%	63%	58%
	2021	39%	85%	61%
	2021 (target)			73%

Tabla: Evolución del OE Indicador 1 - integración profesional. Fuente: Resumoni 2017-2021.

El indicador de la tabla aquí arriba es el indicador que también mide VIA Don Bosco (OE I1).

Evolución del indicador 1 del objetivo específico

No podemos separar las cifras de la tabla arriba del contexto. Aunque la pandemia de COVID no golpeó por igual en todo el mundo, sus efectos se han sentido y se siguen sintiendo en todas partes. En América Latina y el Caribe, por ejemplo, la tasa media de desempleo de los jóvenes de entre 15 y 24 años alcanzó el 23,8% en el primer trimestre de 2021. Este es el nivel más alto desde que se estableció este promedio en 2006. Al mismo tiempo, según la OIT, la tasa de participación laboral de los jóvenes también experimentó una contracción, también de casi 3 puntos porcentuales, hasta el 45,6 por

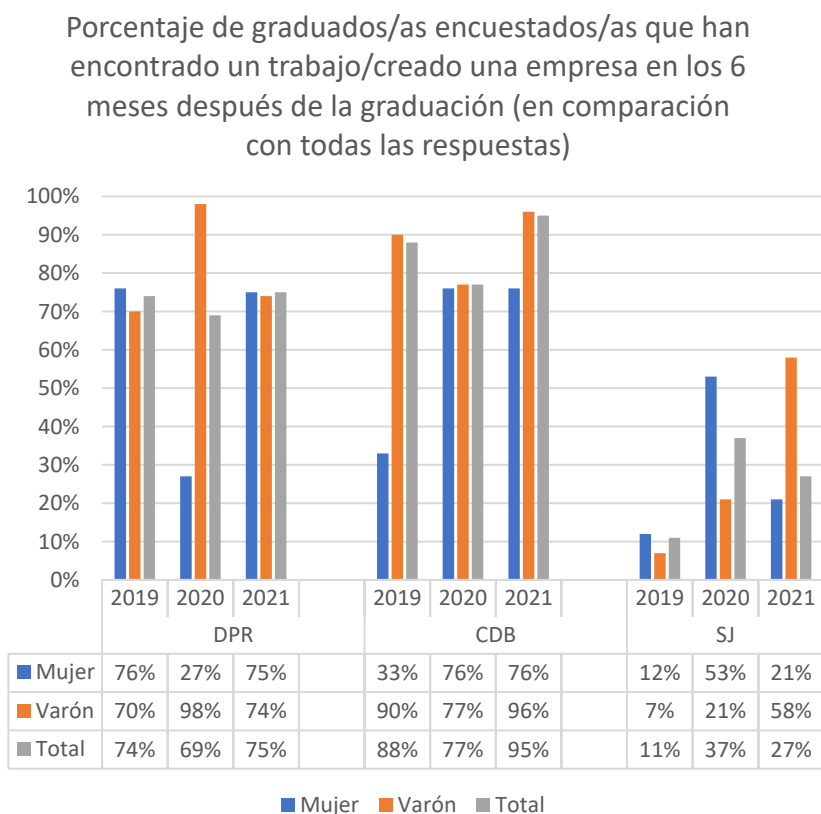
ciento. Esto significa que, a principios de 2021, entre dos y tres millones de jóvenes estaban excluidos de la población activa en esta región debido a la falta de oportunidades de empleo.

En los últimos dos años (2020-2021) los jóvenes de todo el mundo se han enfrentado a retos específicos durante la pandemia (en algunos países más que en otros) que los han desfavorecido en comparación con los adultos de más edad, como tener menos experiencia laboral y capital financiero, redes sociales más débiles y ser propensos a mayores niveles de informalidad y pobreza laboral. Por ejemplo, las medidas de bloqueo que permitieron el teletrabajo ayudaron a los que ya tenían trabajo, pero no a los jóvenes que buscaban activamente trabajo, que acababan de salir de la escuela o que se incorporaban a puestos de trabajo recién creados.

En este contexto que ha tenido (y tiene) un impacto social y económico en muchos países en los últimos dos años, y en base a la información disponible, se observa que, en El Salvador, tomando los tres centros juntos, se alcanzó el objetivo final de integración sociolaboral. A nivel de cada centro aparte, se anotó que dos de los tres socios han alcanzado su objetivo final en términos de integración profesional, a finales de 2021. Solo el centro San José no ha logrado el objetivo planificado a nivel del programa.

La mayoría de los puestos de trabajo que se encuentran son trabajos asalariados, excepto en San José. Cuando observamos el último año del programa 2021, vemos que en San José y Ciudadela hay una gran diferencia entre los hombres y las mujeres graduados que encontraron un trabajo. Estas diferencias fluctúan a lo largo de los distintos años del programa, también en Ricaldone.

A continuación, examinamos cada centro con un poco más de detalle (véase también el gráfico siguiente):



El CFP Ricaldone

Basándonos en las cifras disponibles, observamos que el CFP Ricaldone se centra en orientar a los/as estudiantes hacia un empleo permanente y remunerado. A partir de 2020, vemos que también hay graduados/as que han puesto en marcha su propia MYPE. En 2019 y 2021 no se observa ninguna diferencia entre los estudiantes masculinos y femeninos que encontraron trabajo, en 2020 sí se observa un brusco

descenso en el número de graduadas que encontraron trabajo. Es muy probable que el COVID haya desempeñado un papel importante en este declive.

A partir de 2020, se indica que el 100% de los puestos de trabajo encontrados por los/as graduados/as fueron también empleos dignos.

No hay cifras disponibles sobre si las MYPE creadas pueden considerarse dignas. Se decidió no hacer un seguimiento de estos datos; los socios querrían enfocarse solamente en el trabajo asalariado y en el trabajo formal. Es una lástima que esto no se ha medido, ya que en El Salvador la mayor parte de la MYPE se encuentra en la economía informal y por lo tanto no se puede considerarla como un trabajo digno (según la definición de la OIT). Habría sido interesante ver si los centros podrían haber marcado una diferencia aquí. Sin embargo, en el nuevo programa 2022-2026 será posible analizar eso porque se medirá el porcentaje de las MYPE creadas.

El CFP Ciudadela

Las cifras de CFP Ciudadela muestran que, aparte de un descenso en 2020 que probablemente pueda atribuirse a la COVID, la mayoría de los/as graduados/as que participaron en la encuesta OIL también encontraron un trabajo, y que éste era digno. Prácticamente ninguno de los/as graduados/as que completaron la encuesta de la OIL comenzó con su propia MYPE. Excepto en 2020, donde no hay diferencia entre las mujeres y los hombres graduados que encontraron un trabajo entonces, hay una gran diferencia entre las mujeres y los hombres estudiantes que encontraron un trabajo en 2019 y 2021.

El CFP San José

En San José la situación es diferente a la de los otros dos centros, ya que no se ofreció (todavía) ninguna formación de larga duración durante el pasado periodo del programa. Muchos/as jóvenes graduados/as inician su propia MYPE, y son menos los que acaban teniendo un empleo remunerado permanente. Cabe destacar aquí que, de los/as jóvenes que completaron la encuesta OIL, un número relativamente bajo encuentra un trabajo. Si diferenciamos entre mujeres y varones, estas cifras fluctúan de un año a otro, pero siguen siendo bastante bajas para las graduadas. En el caso de los varones, sí se observa un aumento gradual entre 2019 y 2021.

Dada la fluctuación de las cifras que dan una indicación de la medida en que los/as jóvenes con un empleo fijo han encontrado un trabajo decente, no podemos realmente hacer una declaración al respecto.

En general: un factor importante es que tanto el Centro Ricaldone como Ciudadela participan en el programa de Empresa Centro lo que casi garantiza un trabajo a los/as jóvenes después, además son mayormente formaciones de larga duración, el público es la juventud que busca formarse para encontrar un trabajo formal y fijo. Esto a diferencia en SJ como son cursos principalmente cortos, a menudo son cursos adicionales para gente ya formada o que toman para pasar el tiempo, no siempre son jóvenes que tienen planes de trabajar después. Algunos siguen estudiando después, pero eso no es algo que el programa mide.

2.3.4 Factores de influencia relacionados con la eficacia

Los factores mencionados anteriormente que influyen positiva o negativamente en los resultados también influyen -directa o indirectamente- en la medida en que los/as jóvenes se sienten empoderados/as y pueden encontrar un trabajo asalariado o crear un autoempleo. Además, hay factores específicos que intervienen en la potenciación o integración socio profesional. Los consideramos factores críticos de éxito para que los CFP y las OIL, con el apoyo del programa, puedan apoyar a los/as jóvenes en su empoderamiento e integración sociolaboral. Éstas se enumeran más adelante en el apartado de lecciones aprendidas.

2.3.5 Contribución de los resultados a la realización del objetivo específico

Además de los factores influenciando los resultados mencionados anteriormente, estamos interesados en conocer en qué medida los distintos resultados contribuyeron a la consecución del objetivo específico. Ya hemos visto en el informe que, a finales de 2020, los resultados ya se habían alcanzado en gran medida o progresaban adecuadamente. Pero ¿significa eso también que tuvieron un impacto en la realización del objetivo específico? En base a las entrevistas con personal de los diferentes centros, los/as jóvenes y los indicadores obtenidos hemos dado (los evaluadores) una calificación a cada resultado de la siguiente manera (+2) en gran medida, (+1), en cierta medida, (-1) poca influencia, (-2) ninguna influencia. Esto significa que, aunque un resultado sea muy relevante, la puntuación podría ser baja o incluso negativa si las actividades realizadas no pudieran demostrar su contribución al nivel del objetivo específico.

Resultado 1: calidad de la enseñanza - puntuación +2

Aunque una relación causal es difícil de comprobar, se puede suponer que este resultado ha contribuido a reforzar las capacidades de los estudiantes. El enfoque mixto de ofrecer cursos técnicos cortos centrados en competencias técnicas específicas relacionadas con la demanda actual del mercado con cursos más largos ha permitido a estudiantes obtener un valor añadido en el mercado laboral al responder a las necesidades de la demanda actual. Esto, en el supuesto de que los cursos se mantengan lo más actualizados posible en función de las necesidades del mercado laboral. En el centro SJ se ha observado que la demanda por parte de los/as instructores para recibir formaciones existe, pero esto no siempre es/puede ser cumplida. Sin embargo, es importante que los/as instructores mantengan sus conocimientos y habilidades al día, porque son ellos/as que tienen que transmitir los conocimientos necesarios técnicos a los jóvenes.

Los procedimientos y procesos para adaptar los cursos a la realidad de un mercado laboral en rápida evolución son a veces lentos (aunque no siempre dependen de los centros), lo que también en un momento dado podría perjudicar a la búsqueda de trabajo. Por ejemplo, un empresario que tiene un acuerdo con el CFP para aceptar pasantes explicó durante la evaluación que los estudiantes entran en su empresa sólo con habilidades básicas y que las habilidades (en el área de la electrónica) necesarias para el trabajo se enseñan principalmente en el trabajo.

La contribución de las actividades para fortalecer la integración de los ejes transversales de género y medio ambiente al empoderamiento y la integración socio profesional fueron presentes, pero aún no institucionalizados a todos los niveles. Por ejemplo, actividades relacionadas con el género, y medio

ambiente son realizadas y se han podido demostrar en la evaluación, pero estas actividades aún no se traducen en un estándar en todos los cursos y otras áreas de trabajo en los CFP. En cuanto a los efectos de los temas transversales en los/as jóvenes: las tasas de matriculación mejoraron - de manera diferente – en los centros, pero disminuyeron en 2020. Para algunos tipos de cursos, los números se han podido recuperar de nuevo en 2021 pero todavía no en todos.

A nivel de digitalización, esa área ha sido acelerado por la pandemia. Los últimos años se ha estado invirtiendo en una plataforma de aprendizaje electrónico para poder ampliar la formación de manera digital (hasta la medida posible). Eso ha contribuido a que los/as estudiantes, haciendo uso de estos servicios, han podido ampliar sus habilidades en esta área.

Resultado 2: capacidades de gestión - puntuación +1

Este resultado no es tan fácil de relacionar directamente con el objetivo específico, ya que se centra más en la sostenibilidad de los centros de formación y los servicios ofrecidos. En este sentido, es un resultado que contribuye más indirectamente al objetivo específico. No obstante, sin ingresos de otras partes o donantes para sostener el programa y sin una capacidad de gestión eficaz, el objetivo específico no se alcanzará.

La cooperación (pro)activa con el INSAFORP y otros actores contribuye significativamente a los ingresos financieros de los centros de formación. La mejora de la colaboración y vínculo estrecho con los demás centros de educación Don Bosco es también un apoyo para los servicios ofrecidos a los/as jóvenes vulnerables.

Resultado 3: Acompañamiento por parte de las OIL - puntuación +2

Este resultado es muy relevante para la realización del objetivo específico, especialmente a nivel de la búsqueda de empleo. La medida en que el resultado contribuyó efectivamente a la realización del objetivo específico depende de las actividades desarrolladas, pero también de la medida en que las OIL alinearon sus servicios con las otras actividades de los CFP, el mercado laboral, los empleos disponibles en la zona, etcétera. Hay muchos factores que influyen en este resultado.

2.3.4 Metaanálisis/Puntos principales del análisis - Eficacia

Se evidenció con la triangulación de las diferentes fuentes de información que se siguió y cumplió en gran medida la ruta prevista en la TdC del PGR: Se ha contribuido a que jóvenes mujeres y hombres vulnerables se integren profesional y socialmente en la sociedad. Se ha empoderado a jóvenes y se han abierto brechas para el impulso al emprendedurismo y empleabilidad. Se cuenta con equipos técnicos / recursos humanos de calidad y compromiso en las OPD y OIL, con un buen ambiente de trabajo.

A pesar del contexto social, político, económico y sanitario (COVID), se han logrado gran parte de las metas e indicadores previstos en el PGR.

Se han fortalecido las capacidades de directores/as, docentes y personal de los CFP y de las OIL (capacitación continua) que han significado una especie de innovación en la propuesta para los CFP.

Se ha contado con un entorno de aprendizaje adecuado, con infraestructura, equipamiento y materiales adecuados; con mallas curriculares adaptadas con programas de formación relevantes y con habilidades blandas y competencias para la vida y la inserción social y laboral de jóvenes.

Se han mejorado las capacidades de gestión de los CFP, con docentes y equipos técnicos que se han apropiado en buena medida de la propuesta (enfoque/concepto, herramientas e instrumentos metodológicos y estrategias/acciones).

En base al nivel de la autonomía financiera logrado, no existe el riesgo de una dependencia financiera e institucional de los CFP del PGR y que se pueda tener dificultades para mantener el nivel / estándar de calidad alcanzados; especialmente en aspectos que hacen al personal docente competente y preparado que se cuenta y a la operación, mantenimiento y reposición de los activos (por ejemplo ¿Cómo cubrir los costos de funcionamiento e inversión?, ¿Cómo diversificar las fuentes de financiamiento?). Un desafío al respecto es la integración de las OIL (sin financiamiento de VIA DB) y la relación con el INSAFORP: este financiamiento es crucial para los centros.

Se tiene un avance en los temas transversales género, digitación y medio ambiente (y también ciudadanía activa) aun todavía no de manera institucionalizada; en este sentido requieren una mayor profundización y visibilidad en todos los niveles, así como considerar o complementar con las dimensiones generacional/intergeneracional, interculturalidad y cambio climático y sus efectos. La digitalización e impulso a las plataformas virtuales ha avanzado bastante (aún no igual en todos los centros), a la vez tomar en cuenta las condiciones de conectividad, el acceso a la tecnología de los grupos meta y el hecho que no todos los cursos se dejan enseñar de manera virtual.

Es destacable el enfoque hacia la empleabilidad, aún existen más posibilidades de desarrollar el emprendedurismo en los centros CDB y ITR en los cursos largos en SJ (en la medida que haya demanda en la zona por supuesto). En este sentido es necesario fortalecer las capacidades de gestión y acceso a capital para el impulso del emprendedurismo (MYPE).

El impulso y apoyo a las OIL es un gran plus del PGR que ha construido un tejido de relaciones con empresas (y emprendimientos) que tiene que fortalecerse y definir una estrategia de continuidad para acompañar a los jóvenes en su inserción social y laboral. Existe un alto reconocimiento a su rol y función. Un aspecto que marca la diferencia respecto a otros CEA y que aporta al empoderamiento e inserción de los jóvenes en la sociedad es la promoción de valores y el carisma salesiano.

2.4 Eficiencia

	Bueno		
--	-------	--	--

2.4.1 Eficiencia de la cooperación

En base a las entrevistas en el terreno con los actores pertinentes (coordinadores CFP, ODN, OIL), se sostiene que las relaciones establecidas entre los diferentes niveles de la cooperación han funcionado de manera eficiente: La comunicación, asesoría, acompañamiento y flujo de recursos desde VIA DB Bélgica a la ODN ha sido oportuna, pertinente y de valoración positiva por parte de los actores directos involucrados.

La relación entre la ODN y la obra y congregación salesiana y la inspectoría es bueno. En todas los CFP se destacó el trabajo y apoyo que reciben de la ODN y de la OIL nacional, en el conjunto de las actividades y desafíos del PGR. Se destaca el asesoramiento con visitas (2-3 veces al año) y en el acompañamiento y monitoreo y desarrollo de capacidades. Se aprecia un desenvolvimiento eficiente del proyecto en sus diferentes niveles y se destaca las capacidades de la OPD en planificación, monitoreo y procedimientos financieros. El flujo de información se considera, en los distintos niveles, oportuno y con información pertinente.

En general, la flexibilidad de VIA Don Bosco ha sido muy bueno, por ejemplo, durante la pandemia los fondos podrían utilizarse para actividades no planificadas/para otras cosas.

El programa se ejecuta sobre la base de un POA. Esto se puede trabajar con bastante flexibilidad.

Puntos de atención, en base a las entrevistas

- Más participación/consulta entre los centros y la ODN/VIA Don Bosco hubiera sido bueno
- Uno de los centros indicó que había esperado un papel de apoyo más activo por parte de la ODN durante este periodo del programa, y una concertación más participativa para ver qué se puede apoyar y qué no, qué alianzas se pueden formar y qué papel puede desempeñar la ODN en la recaudación de fondos. Este centro indicó que su solicitud original de apoyo por parte de VIA Don Bosco (a través de la ODN) fue la de asumir el papel de asesor técnico, o pedagogo, para dar apoyo al CFP en áreas técnico-pedagógicas. Por otro lado, se ha dado cuenta de que el equipo de la ODN es pequeño y las capacidades de apoyo son limitadas.
- La comunicación directa con VIA Don Bosco en Bélgica debe, según las directrices de la inspectoría, pasar por la ODN y no directamente a Bélgica. De esa forma se pierde el contacto “real” con VIA Don Bosco.

2.4.2 Relación calidad-precio y rentabilidad

El presupuesto aprobado por socio en El Salvador era lo siguiente para los 5 años del programa:

País	Socio	Presupuesto (euro)
El Salvador	CFP Ciudadela Don Bosco	421.422 €
	CFP San José	294.289 €
	Instituto Técnico Ricaldone	472.451 €
	ODN	320.187 €
	OIL	163.214 €
	TOTAL	1.671.563 €

A pesar de la pandemia del COVID – los/as entrevistados/as coinciden en señalar que se han logrado - en gran medida- los resultados esperados e incluso se han podido viabilizar procesos de desarrollo de capacidades aprovechando las circunstancias de la pandemia y aprovechando la virtualidad y digitalización. Consideran que se ha dado un salto con la gestión y aplicación de las plataformas virtuales, a través de las cuales se han optimizado tiempos, recursos y procesos.

Por información de la ODN, la ejecución presupuestaria ha sido óptima, con lo que se lograron en buen porcentaje las metas e indicadores establecidos. El COVID ha provocado algunos cambios en el presupuesto y atrasos en algunos gastos planificado, pero al final del programa se espera que se haya utilizado el presupuesto total.

Los CFP indicaron que el flujo de fondos es fluido. A veces hay que hacer un adelanto al año siguiente, pero nunca es más del 10%.

En todos los CFP se manifestó con satisfacción los resultados de las inversiones realizadas, tanto a nivel del desarrollo de las capacidades (docentes, administrativos, estudiantes) como de la infraestructura, equipamiento, materiales e insumos de promoción y educativos.

En la observación en terreno se pudo verificar el buen estado y mantenimiento de las infraestructuras, equipamiento y materiales provistos por el PGR.

Puntos de atención:

- En general se considera el presupuesto bajo por centro
- Se recurre regularmente a consultores para apoyar/reforzar al personal del centro. Pero eso es caro. Uno de los centros indicó que el presupuesto habría sido mejor utilizado para contratar más personal en lugar de utilizarlo para consultores.
- La forma de utilizar el presupuesto tiene cierta flexibilidad, pero podría ser mayor. A veces hace falta presupuesto por ejemplo para capacitaciones, mientras que sigue presupuesto disponible para equipos que no se puede desplazar si supera ciertos límites.
- La tasa de cambio es a veces un problema. Asegura que las cantidades nunca son exactamente las previstas.

2.4.3 Eficacia de las principales disposiciones de gestión y de los procesos de seguimiento y evaluación

También se destaca los esfuerzos realizados por VIA Don Bosco/ la ODN en el desarrollo de las capacidades de gestión en los diferentes niveles y actores articulados en el PGR. Se resaltan las capacidades técnicas y compromiso de la ODN y de la OIL nacional.

Las reuniones anuales con VIA Don Bosco sirven para intercambiar buenas prácticas, sirven para informar a la DGD, son generalmente muy informativas. También se presentan los resultados de la encuesta de empoderamiento. Sin embargo, los informes durante el año alimentan poco o nada estas reuniones. De este modo, puede perderse información importante de la que aprender. El orden del día de estas reuniones anuales lo determinan la ODN y VIA Don Bosco. Los centros de formación no participan en eso.

Puntos de atención:

- En general, se considera que durante el programa 2017-2021, el proceso de informar a VIA Don Bosco (a través de la ODN) ha sido una carga. Más que todo porque esta forma de reportaje no se

considera un valor añadido por parte de los CFP socios. El reportaje sirve en primer lugar para seguir la evolución de los indicadores.

- Los CFP indicaron que las cifras coleccionadas no siempre son correctas.
- Hay poca reflexión o retroalimentación durante el año, no hay momentos de retroalimentación y de reflexión, para aprender de las cifras y de los informes (a excepción de los momentos anuales de lecciones aprendidas).

2.4.4 Factores que influyen en la eficiencia

Entre los factores que han contribuido a la eficiencia de las intervenciones se destaca:

- El compromiso asumido por directores/as, personal de los CFP y propios estudiantes de llevar adelante la propuesta de los CFP y del PGR, dar de su tiempo más allá de las formalidades que exige el sistema educativo de educación alternativa.
- El compromiso, capacidades técnicas y motivación desplegados por los equipos de la ODN y OIL y con alta sensibilidad sociopsicológica con el grupo meta.
- La permanente comunicación e información de ida y vuelta entre los diferentes actores responsables e involucrados en el PGR: VIA DB- ODN/OIL- CFP.

2.5 Sostenibilidad

	Bueno		
--	-------	--	--

2.5.1 Condiciones específicas del país para la sostenibilidad

Sostenibilidad financiera e institucional: véase arriba bajo la sección de resultados (autonomía financiera y el listado de gestión).

Se considera que existen buenas bases de consolidación y apropiación de la propuesta del PGR en los CFP, aspecto que sentaría las condiciones para la continuidad, fortalecimiento y consolidación de la propuesta. La actualización e incidencia de las mallas curriculares de las diferentes carreras/áreas han sido consensuadas y concertadas con INSAFORP, aspecto que -en gran medida- garantizaría la incorporación y continuidad de contenidos promovidos por el PGR. Existen contactos y propuestas reales con otros actores para atraer a otros fondos.

Los resultados alcanzados tienen potencial para la incidencia en las políticas públicas, a fin de poder replicarse y escalarse; sin embargo, desde el cambio del gobierno el Gobierno Central no tiene mucho interés en la educación alternativa (aunque el gobierno lanzó el año pasado un programa para estimular el empleo entre jóvenes).

Los/as estudiantes capacitados/as y empoderados/as son un valor creado para la sociedad y la ciudadanía activa que se desempeñarán con valores, compromiso y carisma salesiano donde vayan. Es una sostenibilidad social a la que se contribuye. Cuentan con capacidades, habilidades y ética del

trabajo que los posiona mejor y con liderazgo en la sociedad. Se tiene la expectativa de que generen con su actitud, capacidad y compromiso un efecto demostrativo o multiplicador con sus pares. Las relaciones y convenios con empresas en sectores diferentes, especialmente para las pasantías y empleabilidad es otro “activo intangible” que se aprecia que se ha creado que difícilmente se revertirán.

2.5.2 Sostenibilidad del programa

La sostenibilidad de las intervenciones y resultados están presentes desde el diseño del PGR y en la preocupación de los diferentes equipos y actores involucrados (Inspectoría, ODN, OIL, CFP).

Un punto de atención es la continuidad del funcionamiento de las OIL en los CFP, una vez terminado el financiamiento de VIA DB. Esta función es ahora pagada por VIA Don Bosco, y considerado esencial para orientar a los jóvenes hacia el mercado laboral. No obstante, sin financiación, será necesario de integrar esta función dentro de la obra Salesiana/en el funcionamiento operacional de los CFP, salvo si se considera que el apoyo hacia el mercado laboral ya no debe ser una función básica de los CFP y, por tanto, ya no necesario de financiar.

3 Conclusiones por criterio de evaluación

3.1 Conclusiones – Pertinencia

1. El PGR ha demostrado pertinencia, al atender y recoger las necesidades de jóvenes (mujeres y varones), especialmente de los que viven en condiciones de vulnerabilidad que es en los que focaliza el PRG.
2. Los centros de formación no pueden garantizar que su formación profesional se traduzca en un puesto de trabajo, pero ofrecen al menos una oportunidad a estos/as jóvenes para fortalecerse de diferentes maneras y aumentar así sus oportunidades de conseguir un (auto)empleo en el mercado laboral. A menudo, estos jóvenes no encuentran otras oportunidades para desarrollarse y aprender una profesión. La instalación de oficinas de inserción laboral a nivel nacional y local aumenta las posibilidades de encontrar un trabajo.
3. El modelo educativo en los CFP se centra en la formación integral por competencias: combina la teoría con la práctica, las habilidades técnicas y blandas. Promueve el conocimiento, las oportunidades y la motivación. Impulsa espacios de reflexión para identificar brechas y mejoras y la posibilidad de capacitación continua y actualizada en los diferentes niveles. El apoyo y seguimiento de las OIL en empleabilidad (más en los CFP de Ciudadela y Ricaldone) y emprendedurismo (más en el CFP San José) es un valor agregado.
4. La teoría del cambio es válida, pero con estas observaciones: los supuestos que sustentan la teoría del cambio no siempre son ciertos, lo que significa que se debería cambiar la estrategia del programa, o cambiar el supuesto o la Teoría del cambio.
5. El programa ha contribuido a la capacitación de los estudiantes y a la integración socio profesional de los titulados. Sin embargo, los datos de seguimiento de VIA DB sobre el empoderamiento y la integración socio profesional no parecen sondear explícitamente la relación entre los centros de formación y el empoderamiento, por un lado, y la relación entre el empoderamiento y la integración socio profesional, por otro.
6. Después de la graduación, en la mayoría de los casos no se proporciona más apoyo (a menos que sea esporádico). El indicador sobre la integración socio profesional ilustra cuántos/as graduados/as han encontrado un (auto)empleo en máx. 6 meses tras la graduación, pero no cuántos son capaces de mantener ese trabajo.
7. El PRG expresa coherencia y alineamiento con las necesidades de jóvenes, con las políticas y lineamientos del sector, con otros actores estratégicos como INSAFORP. El intercambio de experiencias y la construcción de alianzas y redes genera aprendizajes y complementariedad en las acciones del PGR.

8. Se trata de una oferta educativa técnica de calidad referida al mercado laboral. Tiene coherencia y alineamiento con la visión de VIA DB y con el modelo pedagógico y carisma salesiano. Muestra complementariedad en la triada: Estado –Obra Salesiana – Sociedad.
9. La cooperación y financiamiento de VIA DB complementa la inversión, generación de capacidades y fortalecimiento de los CFP, así como al desarrollo de una amplia articulación.
10. Es un reto el aprendizaje en base a los instrumentos S&E, y la sistematización de la experiencia.
11. Los temas transversales: género – medio ambiente y digitalización son parte de la propuesta, pero requieren mayor profundización.

3.2 Conclusiones - Eficacia

12. A finales de 2021, la mayoría de los tres resultados del 2017-2020 ya se han alcanzado o se ha avanzado bastante. A pesar del contexto de crisis sanitaria (COVID-19) y otros problemas socioeconómicos en el país, el PGR ha logrado gran parte de las metas e indicadores previstos en el marco de la TdC propuesta. Ha contribuido a que jóvenes mujeres y hombres vulnerables se integren profesional y socialmente en la sociedad. Se ha empoderado a jóvenes e impulsa la generación de empleo a través de apoyar el emprendedurismo y empleabilidad. En general, los/as jóvenes y graduados/as entrevistados/as indicaron, en general, que se sienten fortalecidos/as por el apoyo de los centros, tanto en términos de una mejor integración social como profesional.
13. Detrás de estas cifras se encuentra el apoyo prestado por el programa de VIA Don Bosco, a través de la mejora de los contenidos de aprendizaje, de las prácticas de enseñanza. Se invirtió en competencias técnicas y pedagógicas para los profesores, personal de las OIL, en máquinas y material didáctico, en infraestructuras. Esto se pudo ilustrar y demostrar durante la evaluación.
14. El PGR cuenta a través de la ODN y OIL nacional con recursos humanos profesionales de calidad y compromiso y con un ambiente de trabajo colaborador y de equipo. Los roles de los diferentes actores (ODN, OIL nacional y local, CFP, VIA Don Bosco) son claros y se complementan. Las expectativas sobre el papel de la ODN no eran las mismas en todos los CFP.
15. El PGR ha creado un entorno de aprendizaje para los/as estudiantes, con mallas curriculares adaptadas, con programas de formación relevantes y con habilidades blandas y competencias para la vida y la inserción social y laboral de jóvenes.
16. El impulso y apoyo a las OIL es un valor añadido del PGR que contribuye a la constitución de un tejido de relaciones con empresas y emprendimientos que tiene que fortalecerse. Es necesario una estrategia de continuidad para acompañar a los jóvenes en su inserción social y laboral. Un aspecto destacado y que marca la diferencia respecto a otros CEA y que aporta al empoderamiento e inserción de los jóvenes en la sociedad es la promoción de valores y el carisma salesiano.
17. Un avance es la incorporación de los temas transversales (género, medio ambiente y digitalización), aunque, requieren una mayor profundización y una visibilidad en todos los niveles.

18. Es destacable el enfoque hacia la empleabilidad, aún existen más posibilidades de desarrollar el emprendedurismo en los centros CDB y ITR en los cursos largos en SJ (en la medida que haya demanda en la zona por supuesto).
19. Lo que no se ha investigado durante la implementación del programa, aunque era previsto, es el acceso a capital para el impulso del emprendedurismo por los/as jóvenes interesados/as, pero a quienes les hacen falta el capital necesario. La falta de capital es un factor que impide el autoempleo, como también mencionado por varias personas en la evaluación. En este sentido es necesario fortalecer las capacidades de gestión, acceso a capital para el impulso del emprendedurismo (MYPE).
20. El desarrollo de las capacidades de gestión en los diferentes niveles y actores articulados en el PGR es otro logro explicitado (sistema de monitoreo establecido y compatibilizado con los diferentes proyectos de VIA Don Bosco; diferentes herramientas de seguimiento/monitoreo y evaluación).

3.3 Conclusiones – Eficiencia

21. Las relaciones, coordinación y complementariedad entre los diferentes niveles de la cooperación y actores involucrados han funcionado de manera eficiente: la comunicación, asesoría, acompañamiento y flujo de recursos. El flujo de información se considera, en los distintos niveles, oportuno y con pertinencia.
22. El desempeño y trabajo de la ODN y OIL nacional es considerado satisfactorio y eficiente por parte de los diferentes CFP visitados. Se resalta el asesoramiento y acompañamiento con visitas (2-3 veces al año) para el monitoreo y desarrollo de capacidades.
23. En general, la flexibilidad de VIA Don Bosco ha sido muy bueno; durante la pandemia los fondos podrían utilizarse para actividades no planificadas/para otras cosas. En general, la aplicación del presupuesto tiene cierta flexibilidad, pero podría ser mayor para optimizar el uso de los recursos (más en función de las necesidades de cada centro).
24. La eficiencia de cooperación puede mejorarse todavía en los puntos siguientes: la participación/consulta entre los centros y la ODN/VIA Don Bosco en el transcurso del año; el uso de los instrumentos S&E en el transcurso del año, no solamente para el reportaje, pero también para la retroalimentación y aprendizaje; las expectativas referentes el rol de la ODN durante la implementación del programa.
25. Se han aprovechado las capacidades institucionales existentes a través de alianzas y redes que se han construido y fortalecido con el proyecto. Esto favorece la complementariedad, el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas.
26. Todos los actores expresaron su satisfacción por los resultados alcanzados: un desafío que se tiene es la sistematización de las experiencias en los CFP para contribuir a la memoria institucional y sobre todo para la gestión del conocimiento e incidencia en las políticas públicas.

27. La ejecución presupuestaria ha sido buena, lográndose buen porcentaje de las metas e indicadores establecidos.
28. Existe conciencia sobre las importantes inversiones realizadas, su costo y calidad, especialmente de la infraestructura, así como sobre la preocupación por su operación y mantenimiento a futuro.
29. Existe con un sistema de monitoreo y evaluación que permite dar cuenta de los avances y logro de las metas e indicadores propuestos. El sistema S&E amerita su simplificación y optimización, evitar duplicación y sobrecarga de información -narramoni/resumoni, chequeo de salud, encuesta de empoderamiento...).

3.4 Conclusiones - Sostenibilidad

30. En base al nivel de la autonomía financiera logrado, no existe el riesgo de una dependencia financiera e institucional de los CFP del PGR y que se pueda tener dificultades para mantener el nivel / estándar de calidad alcanzados; especialmente en aspectos que hacen al personal docente competente y preparado que se cuenta y a la operación, mantenimiento y reposición de los activos (por ejemplo ¿Cómo cubrir los costos de funcionamiento e inversión?, ¿Cómo diversificar las fuentes de financiamiento?).
31. Un desafío al respecto es la integración de las OIL una vez terminada el financiamiento de VIA DB y la relación con el INSAFORP: este financiamiento es crucial para los centros.
32. El diseño del proyecto considera la dimensión y criterio de sostenibilidad, aunque adolece de la definición en la ejecución del proyecto de una estrategia de sostenibilidad de los resultados, considerando las particularidades y diferencias de los diversos contextos en los que se desenvuelven los CFP.
33. La sostenibilidad de la propuesta podría centrarse más todavía en una efectiva estrategia de incidencia en las políticas públicas sectoriales (suponiendo que existe una apertura a este nivel, lo que puede ser complicado en este momento).

4 Lecciones aprendidas

El aprendizaje intermedio e informal es importante. Los actuales instrumentos de S&E no lo fomentan lo suficiente.

La evaluación muestra que el programa ha progresado en cuanto a los resultados y efectos. Una multitud de instrumentos de seguimiento apoyan la medición del progreso del programa. Se dedica una cantidad de tiempo proporcionalmente grande a rellenarlos, mientras que no se usan suficientemente los resultados de estos informes en el transcurso del año para aprender realmente a nivel institucional y estratégico. Es importante entablar un diálogo interno y entre los socios (fuera de los momentos formales) para poder aprender del periodo pasado, pero los actuales instrumentos S & E no lo fomentan lo suficiente.

Factores clave para el éxito del PRG, que constituyen un valor agregado y que marcan la diferencia con otros Centros de Educación Alternativa (CEA) son

Referente el enfoque del programa

- **Un enfoque de formación integrado e integral basado en competencias, insertado dentro de la visión y el modelo pedagógico salesiano**, que da como resultado un enfoque que no sólo prepara a los estudiantes para cumplir con los requisitos técnicos del trabajo, sino también para hacer frente a los desafíos profesionales y sociales en el entorno en el que los graduados deben encontrar su camino
- **Un enfoque holístico de desarrollo centrado en el ser humano**, en línea con la visión del desarrollo humano de Don Bosco: espiritual- religioso, cultural, físico (deportes), desarrollo de actitudes, cambios de comportamiento
- **Una estrategia que tenga en cuenta las diferentes necesidades de ambos sexos** para aumentar la inscripción en la formación y para mejorar las oportunidades en el mercado laboral, ampliando la "zona de influencia" de la estrategia de género
- La **pertinencia de los cursos o formaciones ofrecidos a los estudiantes** = respuesta a las necesidades de los jóvenes y del mercado laboral y adaptación cuando sea necesario

Con relación a los actores directamente involucrados en el empoderamiento e integración socio profesional

- Los **conocimientos, las habilidades y la experiencia de los instructores** dando como resultado instructores que no sólo enseñan, sino que también aconsejan, asesoran, apoyan: los instructores son mucho más que un profesor, un instructor. Son un modelo de conducta para los estudiantes
- La **dirección del CFP invirtiendo en un equipo** y un entorno en el que los estudiantes se sienten como en casa
- **Capacidades y aptitudes del personal de la OIL** suficientemente disponibles y multidisciplinares, lo que se traduce en un acompañamiento y apoyo cualitativo de los estudiantes hacia el mercado laboral
- **Personal técnico, oficiales de la OIL y personal de apoyo psicosocial/pedagógico colaborando estrechamente**
- **Empleadores que aprecian a los pasantes y a los/as graduados/as** contratados/as como empleados/as de pleno valor

Con relación a los/as estudiantes

- La **motivación** propia e intrínseca
- La propia personalidad
- La **actitud de aprendizaje**/la capacidad de aprender (esto se puede reforzar)
- La **actitud de trabajo** y la **ética laboral** adecuadas (esto se puede aprender)

Referente el contexto

- **Un entorno de apoyo** (familia en primer lugar, amigos, contactos, empleadores)
- **Acceso a medios financieros**/capital inicial para crear una MYPE

5 Recomendaciones

En base a los resultados y a las conclusiones, se han formulado las siguientes recomendaciones:

1. Ajustar la Teoría del Cambio y la estrategia del país a la realidad

Dirigido a: la ODN incluyendo la inspectoría provincial, en cooperación con los CFP/OIL

Para garantizar que las necesidades de los jóvenes vulnerables y el mercado laboral se satisfacen de forma coherente y adecuada, se sugiere comprobar anualmente los supuestos de la teoría del cambio a nivel de país e incluso de socio y ajustar la estrategia del programa en consecuencia cuando sea necesario.

2. Los resultados deben ser implementados lo más cerca posible en función del objetivo específico para hacer más explícitamente visible su contribución real a este objetivo

Dirigido a: todos los socios

Los tres resultados sobre la calidad de la educación, el refuerzo de las capacidades de gestión, el acompañamiento a un puesto de trabajo y el refuerzo de la integración de los temas transversales pretenden contribuir, directa o indirectamente, a la capacitación y a la integración socio profesional. En particular, los resultados 1 y 3 parecen ser los que tienen un impacto directo en la forma en que los centros de formación y la OIL apoyan y fortalecen a los/as estudiantes. El resultado 2 apoya la consecución del objetivo específico de forma más indirecta. Los temas transversales son importantes, pero los efectos derivados de los esfuerzos realizados para integrar los temas transversales aún no son convincentes.

Es recomendable aclarar mejor como se debe interpretar algunos indicadores de los resultados, para que se entienda con más facilidad como contribuyen al objetivo específico, como es el caso con el

- Indicador 2, resultado 1. Este indicador podría ser reemplazado también por una pregunta en el cuestionario de empoderamiento que mide la medida en que los/as estudiantes se sienten mejor preparados/as para la búsqueda de un trabajo, gracias a la formación de habilidades blandas.
- Indicador 1, resultado 3: sería mejor cambiar este indicador, por ejemplo, mencionando en el denominador el número de empresas con las que se hizo un convenio, y en el numerador el número de empresas que realmente tuvieron un número de estudiantes en prácticas en ese año. (es posible que se haya concluido un convenio sin que haya una oportunidad de pasantía disponible ese año).

3. Para garantizar la matriculación de las jóvenes en los programas de EFTP y aumentar las posibilidades de que las estudiantes encuentren o creen un puesto de trabajo una vez graduadas, debería desarrollarse una estrategia de género más diferenciada

Dirigido a: todos los socios

Se recomienda que en el próximo programa se haga todavía más hincapié en la creación de un contexto propicio en el que las graduadas puedan aumentar sus posibilidades de conseguir un empleo. Para aumentar las oportunidades de las estudiantes en el mercado laboral, la relevancia de la estrategia del

programa puede mejorarse diferenciando más la estrategia para acompañar a los estudiantes masculinos y femeninos a un puesto de trabajo. Es probable que sea principalmente el contexto el que impida que ciertas graduadas se incorporen al mercado laboral, ya que los datos de seguimiento del programa indican que tanto las chicas como los chicos se sienten +- igual referente el empoderamiento al final de su curso o formación. También podría ser posible que, aunque las chicas se sientan empoderadas, no estén suficientemente preparadas para afrontar los retos de su contexto cuando se incorporen al mercado laboral.

La mejora de la matriculación de las jóvenes en el programa requiere un enfoque más integrado en el que será necesario; no sólo promover la participación de las jóvenes en los programas del CFP, sino también desarrollar más u otras acciones para aumentar la concienciación y cambiar el comportamiento de la familia y de los posibles empleadores con el fin de romper los estereotipos de género, impidiendo que las jóvenes entren en la EFP y posteriormente en el mercado laboral.

Sería bueno incluir también a “género” adentro de los criterios mínimos de un trabajo decente. Está incluido en los criterios del trabajo decente, pero no se incluye ahora en determinar si un trabajo es decente o no según los criterios mínimos del programa.

4. Para que el CFP prepare a los beneficiarios finales del programa para un mundo respetuoso con el medio ambiente, de modo que los jóvenes estén más atentos a ello y modifiquen su comportamiento, sería bueno ajustar los programas de formación en este sentido

Dirigido a: todos los socios

Es importante dar al medio ambiente un lugar más fuerte en el nuevo programa en el futuro (está previsto hacerlo con la política de medio ambiente), porque hoy en día ya no es posible hacer negocios como de costumbre sin tener un impacto negativo en el medio ambiente en términos de contaminación, presión sobre el uso de los recursos naturales y el cambio del clima a nivel mundial. Como humanos, solemos actuar como si estuviéramos por encima de la naturaleza, pero en realidad formamos parte de ella. Por lo tanto, es normal, sobre todo si queremos contribuir a un entorno vital más sostenible, que el cuidado de este entorno no se separe del funcionamiento diario en las organizaciones asociadas y los programas de EFP.

En la práctica, esto significa que los programas de EFTP pueden destacar aún más el tema del medio ambiente e integrarlo en los programas de formación, por ejemplo, introduciendo temas sobre el medio ambiente durante la formación de habilidades sociales o blandas; tocando el respeto por el entorno natural durante las lecciones sobre normas y valores, reflexionando juntos sobre cómo los estudiantes pueden llevar la naturaleza a su propio entorno, a menudo urbano, prestando atención al aspecto medioambiental en los planes empresariales, etc.

5. Se recomienda seguir reforzando las competencias digitales con los jóvenes

Dirigido a: todos los socios

Dado que el mercado de trabajo exige cada vez más habilidades más complejas, por ejemplo, la mecánica de automóviles se está convirtiendo en la capacidad de manejar electrónica compleja, las

máquinas industriales también son cada vez más automatizadas, es importante que los CFP también sigan respondiendo a esto. Por supuesto, esto depende en gran medida del contexto y requiere un estrecho seguimiento del mercado laboral y de las necesidades en este ámbito.

6. Es necesario seguir reforzando el papel y las capacidades de las OIL locales

Dirigido a: la ODN/OIL nacional- CFP/OIL local/ VIA Don Bosco

Dado el papel relevante y la función de puente que las OIL tienen que desempeñar, dado su papel de guía de los estudiantes hacia el mercado laboral, dado su papel de red con los empleadores potenciales, dado su papel de instructor, es una necesidad reforzar aún más esta función. Debido a la naturaleza de la función, muchas competencias se unen en 1 función: administrativa, RRHH, comunicación, marketing, economía... La OIL nacional apoya esta función sistematizando y ayudando a normalizar las formas de trabajo y promoviendo el intercambio entre ellos, lo cual es ciertamente bueno y puede contribuir al aprendizaje complementario y multidisciplinario. El apoyo por personal psicosocial/pedagógico en los CFP y de los instructores también asumen tareas que ayudan a los funcionarios de la OIL. Sin embargo, en general, la carga de trabajo de este puesto es muy alta y todas las tareas que corresponden a una OIL no se realizan adecuadamente.

Se recomienda que la OIL nacional continúe desempeñar su papel en toda su extensión a través del fortalecimiento de la red OIL, el establecimiento de contactos con por ejemplo las cámaras de comercio, las organizaciones de empleadores, etcétera. La OIL nacional también puede ayudar a crear vínculos con otros programas en las regiones para aprender unos de otros e intercambiar experiencias. Es importante continuar el aprendizaje mutuo y el intercambio entre las OIL.

Las OIL locales deberían poder desempeñar su papel aún más de lo que lo hacen actualmente. En base a las respuestas en el cuestionario de empoderamiento sobre “qué apoyo les gustaría recibir a los/as jóvenes terminando su formación, antes de entrar en el mercado laboral”, se puede alinear aún mejor el trabajo de las OIL con las necesidades de los/as jóvenes.

El cargo administrativo de las OIL debería limitarse en la medida de lo posible. Además, el hecho de que la propia OIL se debe encargar de recoger estos datos hace que no podamos considerar objetiva la medición de este indicador. Sería mejor que un miembro del personal del CFP, que no tiene nada que ver con los servicios de la OIL, realizara esta investigación y recogiera la información.

7. Se recomienda utilizar el sistema de seguimiento y evaluación más como un sistema orientado al aprendizaje.

Dirigido a: la ODN/OIL nacional- CFP/OIL local

De este modo, se aumentará y estimulará la apropiación y la reflexión a todos los niveles de los socios sobre temas operativos y estratégicos que podrían contribuir a los ajustes de la estrategia del programa durante la ejecución y contribuir al aprendizaje estratégico entre los socios.

8. El apoyo a los socios debe realizarse en función de sus necesidades y de forma diferenciada y adaptada en la medida de lo posible

Dirigido a: VIA DB en cooperación con la ODN

En función de las necesidades de aprendizaje y prioridades de fortalecimiento de los CFP, el papel de la ODN podría abrirse más y ampliarse a otras funciones, como el apoyo en la construcción de puentes estratégicos.

9. Optimizar la eficiencia

Dirigido a: la ODN y los CFP

Se sugiere ejecutar el presupuesto de la manera más rentable posible.

Adicionalmente, para que los resultados de los instrumentos de la S&E (resumen, lista de chequeo) se utilicen aún más para aprender de ellos (véase también las lecciones aprendidas), se recomienda asegurarse de que las cifras proporcionadas a VIA Don Bosco sean lo más correctas posible.

10. Aunque los socios han hecho un buen progreso para aumentar su sostenibilidad, se sugiere continuar los esfuerzos en esta área para poder consolidarla

Dirigido: la ODN, los CFP

El progreso fue notable en cuanto a la importancia que los socios han ido atribuyendo gradualmente a las OIL. Sin embargo, los recursos financieros no son proporcionales al papel que desempeñan en el apoyo a los jóvenes hacia el empleo. Es importante incluir a las OIL en el fortalecimiento de la autosuficiencia financiera de los centros (a menos que las OIL puedan ser incluidos en el apoyo más amplio de la obra salesiana hacia los y las jóvenes vulnerables).

De acuerdo con esto, también se recomienda que la ODN calcule su autonomía financiera anualmente, ya que la ODN, al igual que los demás socios (los CFP), también está incluida en la estrategia para lograr una mayor autonomía financiera en el transcurso del programa.

Es importante de continuar explorando también otras fuentes de finanzas para no crear una dependencia demasiado alta de INSAFORP (cabe destacar que las relaciones con INSAFORP son proactivas y buenas). Cada socio debería contar con su propia estrategia de sostenibilidad (institucional, social, económico-financiera, técnica, ambiental) y definir su propia estrategia de salida a la finalización del PGR (diversificación de fuentes de financiamiento, incremento de recursos propios, continuidad y sostenibilidad de las capacidades y cualificaciones alcanzadas...).

En cuanto a la sostenibilidad programática, es conveniente que la ODN y los CFP hagan énfasis en esta área. Ejemplos incluyen la consolidación de las actividades del programa dentro del funcionamiento más amplio de los centros y de la obra salesiana, la ampliación del seguimiento de los/as graduados/as para garantizar no sólo la integración profesional sino también la sostenibilidad social (en el ámbito de la ciudadanía activa), el establecimiento de una red de alumnos/as, la ampliación de los resultados del programa mediante la promoción a nivel de las políticas educativas, etcétera.

ANEXOS

ANEXO 1: Marco de evaluación - evaluación final del programa VIA Don Bosco 2017-2021

de	Sub-preguntas	Nivel	Criterios de evaluación
Criterios de evaluación			
1. Pertinencia ¿Qué relevancia tiene el programa VIA DB ICOPI? ¿Han contribuido las actividades e intervenciones a satisfacer las necesidades y prioridades de los jóvenes?			
1.1 Necesidades de los jóvenes destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> ¿Abordó el programa sistemáticamente las necesidades de los jóvenes destinatarios? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo responden los modelos desarrollados en materia de capacitación/integración socioprofesional a las necesidades de los jóvenes a los que van dirigidos? 	Nivel de país Nivel de programa	<ul style="list-style-type: none"> Teoría del Cambio ¿Cómo se define la capacitación en el programa? ¿Cómo se define la integración socioprofesional en el programa? ¿Qué significa "trabajo decente" en el programa?
1.2 Coherencia con otras intervenciones/programas/estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo encaja el programa VIA DB en el funcionamiento más amplio de las organizaciones asociadas a VIA DB? ¿Funciona VIA DB (a través del CFP) de forma coherente con la estrategia más amplia del CFP? ¿Existe un vínculo claro con la estrategia de las comunidades provinciales y salesianas (o de PROCEFFA en el caso de Camerún)? ¿Existe un vínculo con la pastoral salesiana? 	Países seleccionados Nivel de programa	<ul style="list-style-type: none"> Referencia a cómo encaja VIA DB en el funcionamiento más amplio de la organización asociada del país. Atención a otras intervenciones/estrategias y a la estrategia más amplia de la EFTP en los países.
1.3 Complementariedad - Valor añadido de las intervenciones en relación con otros programas/org.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Son los modelos e intervenciones desarrollados en el ámbito de la capacitación/integración socioprofesional complementarios a otros programas/instituciones/organizaciones (inter)nacionales para los mismos jóvenes en los países objetivo? 	País seleccionado	<ul style="list-style-type: none"> Valor añadido del enfoque de VIA DB en comparación con otros.

1.4. Integración de la perspectiva de género	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ha tenido en cuenta el género en el diseño del programa a nivel de intervención? 	Programa a nivel de país.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ha tenido en cuenta el género en el diseño del programa a nivel de intervención?
1.5 Inclusión del medio ambiente y la digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ha tenido en cuenta el medio ambiente y la digitalización en el diseño del programa a nivel de intervención? 	Nivel de país Nivel de programa	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a los temas transversales en el diseño del programa
2. Eficacia: ¿En qué medida se logran los resultados y los efectos (nivel outcome) previstos por el programa ICOPI? (véase el cuadro logico del programa para la descripción de los resultados y efectos deseados)			
2.1. Resultados alcanzados - Roles y contribuciones de los diferentes actores	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han conseguido los resultados previstos? • ¿En qué medida fue eficaz la contribución de los principales actores del programa a cada uno de estos resultados y de qué manera (describa el papel de VIA DB con respecto al CFP, el papel del CFP con respecto al CFP y al OIL, el papel del CFP y dla OIL en su propio proceso de fortalecimiento y la eficacia de cada papel)? • ¿Cómo se han supervisado los avances en la consecución de estos resultados y la contribución de los diferentes actores (VIA DB, OPD, otros actores) durante la ejecución del programa? (fuentes de pruebas utilizadas) • ¿Cuáles han sido los resultados de la inclusión de la generación/entorno/digitalización en el apoyo al CFP y en el fortalecimiento del CFP/OIL? • ¿Qué ha funcionado bien para conseguir los resultados y qué no (y por qué (no))? • Cuál es el vínculo entre los resultados obtenidos y la consecución del objetivo específico: ¿está claro cómo se han conseguido los resultados? • El refuerzo de los CFP/OIL en áreas específicas debía contribuir a integrar mejor el empoderamiento y la integración socioprofesional en el ADN de la EFTP? Explique: 	Todos los países Nivel global	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución de VIA DB, de los socios (in)directos y de otros actores externos como empresas, institutos gubernamentales (por ejemplo, ministerios, institutos de formación, etc.) a los cambios en los diferentes niveles de las especificaciones

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Pueden detectarse complementariedades y sinergias entre la OPD y otros actores externos que hayan contribuido a los resultados obtenidos? • Factores que influyen 		
<p>2.2. Logros a nivel de efectos (cambios en el empoderamiento con los jóvenes destinatarios/as).</p>	<p>Efecto conseguido: empoderamiento ¿Qué significa el empoderamiento en la práctica para el CFP/OIL y para los jóvenes destinatarios? ¿Cuándo se empodera a un joven objetivo? ¿Qué vemos entonces en la práctica? ¿Qué pasos o cambios son necesarios para lograr el empoderamiento de los jóvenes? ¿Tenemos pruebas de que los jóvenes han sido efectivamente empoderados (socialmente)? ¿Cómo ha contribuido cada uno de los resultados del programa al empoderamiento de los jóvenes a los que va dirigido el CFP/OIL? - marque esta casilla para cada resultado. Esta influencia puede ser a nivel de comportamiento (C), de oportunidades (O), de motivación (M) o de otro tipo. ¿Qué ha funcionado bien, qué no (y por qué (no))?</p> <p>Papel y contribución de los actores implicados ¿Quiénes son los actores clave y más transformadores que promueven la capacitación? Considere en particular las funciones de los CFP y las ODE, pero también las de los actores externos (por ejemplo, el sector privado, los ministerios, las alianzas estratégicas, los socios de sinergia, ...) y las de los que no participan. ¿Cuál fue la contribución específica de los profesores, el apoyo psicosocial y los servicios dila OIL a la capacitación de los jóvenes a los que se dirigía?</p>	<p>Todos los países</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Superación de los resultados previstos y reales • Indicadores relacionados con el empleo • Progreso documentado con respecto a la línea de base • Explicación plausible de la variación • Información con perspectiva de género

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál ha sido el papel de la OPD en la mejora de la contratación de jóvenes por parte de la CFP/OIL apoyada? • ¿Cuál fue el papel del equipo VIA DB Bxl en la capacitación de los jóvenes? • ¿Qué otros actores han contribuido a este proceso y cómo? • ¿Existe complementariedad y/o sinergia entre el CFP, el CFP y otros actores externos que hayan contribuido a los resultados de empoderamiento? <p>Atención al género/digitalización/entorno ¿Cómo ha facilitado el enfoque de estos temas transversales la capacitación de los jóvenes? ¿Qué ha funcionado y qué no?</p> <p>S&E ¿Cómo se ha supervisado la contribución de los agentes implicados y los avances en la consecución de este resultado durante la ejecución del programa? (fuentes de pruebas utilizadas)</p> <p>¿Factores que influyen?</p>		
<p>2.3 Logros a nivel de efectos (outcome): cambios relacionados con la integración social y profesional de los jóvenes en la sociedad</p>	<p>Resultado obtenido: integración socioprofesional ¿Qué significa en la práctica la integración socioprofesional de los jóvenes (para los CFP/OIL/jóvenes)? ¿Cuándo se integra social y profesionalmente un joven seleccionado? ¿Qué significa el trabajo decente para los CFP/OIL? ¿Tenemos pruebas de que los jóvenes que participan en el programa se integran efectivamente en el ámbito social y profesional? (grupos de discusión/entrevistas a jóvenes/datos de seguimiento)</p>	<p>Todos los países</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los avances se documentan en los informes anuales y en la evaluación intermedia • Indicadores de rendimiento • Estudio de casos de resultados (países seleccionados) • Señales de progreso basadas en casos de todos los países

	<p>¿Cuáles son los pasos/cambios más críticos que son necesarios para una integración socioprofesional exitosa? ¿Qué ha funcionado? ¿Qué no?</p> <p>Papel y contribución de los actores implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ayudó cada uno de los resultados obtenidos a que el CFP/OIL (profesores, servicios de apoyo psicosocial) contribuyera a la integración socioprofesional de los jóvenes a los que se dirigía? - marque cada resultado • Así pues, ¿cuál fue la contribución específica de los profesores, el apoyo psicosocial y los servicios dila OIL a la integración socioprofesional de los jóvenes destinatarios? • ¿Cuál ha sido el papel de OPD en la mejora de la integración socioprofesional de los jóvenes? • ¿Cuál ha sido el papel del equipo VIA DB Bxl en la consecución de una mejor integración socioprofesional de los jóvenes? • ¿Qué ha funcionado bien, qué no (y por qué (no))? • ¿Qué otros actores han contribuido a este proceso y cómo? • ¿Puede detectarse la complementariedad y la sinergia entre el CFP, el CFP y otros actores externos que han contribuido a los resultados de la capacitación? • ¿Quiénes son los actores clave y más transformadores que promueven la integración socioprofesional? Considere, en particular, el papel dila OIL, pero también el de los agentes externos (por ejemplo, el sector privado, los ministerios, las alianzas estratégicas, los socios de sinergia, ...) y los que no participan. 	
--	--	--

	Atención al género, la digitalización y el medio ambiente		
2.4. Coherencia entre los diferentes niveles de la TdC (según 2.2-3.)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida se pueden validar los presuntos vínculos causales de la TdC: podemos decir que las actividades específicas del programa contribuyeron a la consecución de los resultados y que los resultados alcanzados contribuyeron a la consecución del efecto (objetivo específico)? • ¿Qué vínculos pueden establecerse entre este concepto multidimensional de empoderamiento y la integración socioprofesional en el marco del PRG del DB VIA? • ¿Existe una correlación entre la formación integral, la capacitación y la integración social y profesional? • ¿Cambiarías algo en la teoría del cambio (etapas del cambio, supuestos, cambios esperados en el CFP/OIL, jóvenes)? ¿Cuáles y por qué, o si no, por qué no? • ¿Cuáles son los vínculos y las enseñanzas que pueden establecerse con las acciones del programa ECMS (especialmente para los PRG de Tanzania, Benín y Madagascar) sobre la capacitación y la integración socioprofesional de los jóvenes? 	Países seleccionados Nivel global	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas basadas en casos para los vínculos causales entre las etapas de la vía de cambio en la TdC. • Pruebas de la literatura y de los expertos • Pruebas de intercambio, aprendizaje conjunto y sus efectos a través de los vínculos y el aprendizaje entre programas (ECMS- ICOPI)
2.5. Resultados no deseados (positivos, negativos)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tuvieron las intervenciones efectos inesperados (positivos o negativos)? 	Países seleccionados	<ul style="list-style-type: none"> • Signos de progreso (forzado y no intencionado) en los países del estudio de caso

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han producido cambios adicionales e imprevistos (positivos o negativos) como resultado del programa? 		
2.6. Factores relacionados con la eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores explican el grado de eficacia en los diferentes resultados? • ¿Cuáles son los factores que explican el éxito de la contribución/influencia de los resultados a la capacitación e integración socioprofesional? • ¿Qué factores han limitado el progreso del programa hasta ahora? 	Todos los países	<ul style="list-style-type: none"> • Factores contribuyentes e inhibidores • Factores clave del éxito
2.7 Preguntas sobre el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué enseñanzas pueden extraerse del pliego de condiciones? • ¿Qué tendencias/cambios en los resultados se pueden identificar (por país, congregaciones, centros de formación, grupos de estudiantes) para el período 2017-2021? • ¿Son posibles las comparaciones entre países para el aprendizaje entre los países del PRG? 	Todos los países	<ul style="list-style-type: none"> • Lecciones aprendidas • Buenas prácticas • Los retos del futuro
3. Eficiencia: ¿los resultados reales del programa justifican el uso de los recursos?			
3.1 Eficiencia de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo describiría la cooperación con VIA DB en Bélgica? • El funcionamiento/cooperación entre la Oficina del Ecónomo/Inspector de Ventas/FMA y la DOP ? + y - ? • Cooperación entre OPD y CFP ? + y - ? • Colaboración entre la DOP (si procede) + y - ? • la cooperación entre los OIL centrales y descentralizados ? + y - ? • Cooperación entre el CFP ? + y - ? • Comunicación interna (nivel del CFP) 		<ul style="list-style-type: none"> •

3.2. Relación calidad-precio y eficiencia de costes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El programa ha dado resultados razonables (valor) para los recursos utilizados? • ¿Se utilizaron los recursos de forma consciente y proporcional a los resultados esperados? 	Nivel general	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de los costes de intervenciones/productos específicos. • Ritmo de agotamiento del presupuesto (global), comparado con lo gastado según el plan. • Evolución del ratio de costes directos/indirectos • Signos de adaptación presupuestaria y comportamiento consciente de los costes
3.3 Eficiencia de la gestión de claves arreglos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha gestionado y contabilizado el uso de los recursos de forma transparente y precisa a la luz de los resultados (productos) obtenidos? ¿Qué mejoras hay que introducir, sobre todo en cuanto al enfoque metodológico? • Cómo mejorar el cálculo de la línea de base de los indicadores del OE en términos de integración socioprofesional de los jóvenes para el próximo PRG 2022-2026 (en línea con el seguimiento de la VIA DB M&E). • ¿Son las herramientas de seguimiento y evaluación eficaces y eficientes para medir los indicadores del OE? ¿Cuáles son las lecciones aprendidas? ¿Qué mejoras pueden introducirse, sobre todo en cuanto al enfoque metodológico? 	Nivel general	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de diseño, proceso, planificación, seguimiento y presentación de informes de M&E
3.4 Factores de eficiencia	A partir de lo anterior: ¿qué factores han favorecido o dificultado la eficacia de las intervenciones?	Nivel general	
4. Sostenibilidad: ¿En qué medida las intervenciones y los resultados obtenidos tienen un efecto duradero en las organizaciones asociadas y sus miembros?			
4.1. Condiciones de sostenibilidad	¿En qué medida es probable que los logros del PRG tengan una influencia duradera en la capacidad de las organizaciones asociadas clave, la calidad de la	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia / aparición de condiciones de sostenibilidad relevantes

específicas de cada país	educación y las capacidades de gestión en los países objetivo? Se presta especial atención a los países no incluidos en el siguiente programa (2022-2027) Ecuador, Perú		
4.2 Sostenibilidad programática	<p>¿Cómo han influido las consideraciones de sostenibilidad en el diseño de las intervenciones?</p> <p>¿Qué medidas se han tomado para garantizar la sostenibilidad de estas intervenciones en términos de producción y resultados? ¿Han sido relevantes y eficaces hasta ahora?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia/aparición de consideraciones de sostenibilidad en las políticas y prácticas de la DB VIA. • Pruebas de las consideraciones de sostenibilidad (emergentes) en los documentos de planificación y en la dirección del programa.

A partir de los resultados obtenidos en respuesta a las preguntas de evaluación anteriores, se abordarán las lecciones aprendidas

ANEXO 2: Itinerario

Día/horario	Actividades	Lugar	Nombre Personas/Actores involucradas
Domingo 14/11			
23:35 pm	Llegada Nancy a El Salvador (Copa Airlines, desde Panamá)	San Salvador	Nancy
Lunes 15/11			
08:00- 10:30	Reunión equipo evaluadores	Hotel Nancy	Fabio/Nancy
11:00-17:00	Briefing sobre la evaluación con la OPD Entrevistas individuales con el equipo de la OPD incl. con la OIL nivel nacional y la inspectoría salesiana	ODN (San Salvador)	1. Kelvin García (coordinador nacional ODN) 2. Responsable financiero/cumplimiento ODN) 3. Oficina inserción Laboral nacional
Martes 16/11			
1. 08:00-12:00	Visita CFP IT Ricaldone Entrevistas con los docentes: pueden ser en grupo (grupo con +- 4 docentes de formación corta y otro grupo con +- 4 docentes de formación larga), entonces cada grupo llevará 1h30 por entrevista grupal. O puede ser por persona. El equipo de evaluadores se divide para poder entrevistar más docentes al mismo tiempo.	CFP IT Ricaldone	1. Director (en línea) 2. Dirección/ecónoma 3. docentes de las formaciones apoyadas por el programa VIA DB, formaciones duración corta (< de un año) 4. docentes de las formaciones apoyadas por el programa VIA DB, formaciones duración larga (> de un año) 5. equipo apoyo psico-social apoyado por el programa VIA DB 6. Oficina de Inserción Laboral Ricaldone
12:00-13:00	Almuerzo		
2.13:00-15:30 3.13:00-17:00 4.16:00-17:00	Los evaluadores se dividen	CFP IT Ricaldone	1. Grupo focal con jóvenes (criterios de selección: véase más abajo (1,5h) 2. Entrevistas de impacto individuales con 2 jovenes (criterios de selección: véase más abajo) (2h/joven) 3. Visita instalaciones CFP
Miércoles 17/11			

1. 08:00-12:00	Visita CFP Ciudadela Don Bosco (SS) El equipo de evaluadores se divide para poder entrevistar más docentes al mismo tiempo.	CFP Ciudadela Don Bosco (SS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación 2. Docentes de las formaciones apoyadas por el programa VIA DB, formaciones duración corta (< de un año) 3. Docentes de las formaciones apoyadas por el programa VIA DB, formaciones duración larga (> de un año) 4. Equipo apoyo psico-social apoyado por el programa VIA DB 5. Oficina de Inserción
12:00-13:00	Almuerzo		
2.13:00-15:30 3.13:00-17:00 4.16:00-17:00	Los evaluadores se dividen	CFP Ciudadela Don Bosco (SS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grupo focal con jóvenes (criterios de selección: véase más abajo (1,5h) 2. Entrevistas de impacto individuales con 2 jóvenes (criterios de selección: véase más abajo) (2h/joven) 3. Visita instalaciones CFP
Jueves 18/11			
1. 08:00-12:00	Visita CFP Ciudadela Don Bosco (SS) El equipo de evaluadores se divide para poder entrevistar más docentes al mismo tiempo.	CFP San José (Santa Ana)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación/ecónoma 2. Docentes de las formaciones apoyadas por el programa VIA DB, formaciones duración corta (< de un año) 3. Docentes de las formaciones apoyadas por el programa VIA DB, formaciones duración larga (> de un año) 4. equipo apoyo psico-social apoyado por el programa VIA DB 5. Oficina de Inserción
12:00-13:00	Almuerzo		
2.13:00-15:30 3.13:00-17:00 4.16:00-17:00 5.17:00 - ...	Los evaluadores se dividen	CFP San José (Santa Ana)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grupo focal con jóvenes (criterios de selección: véase más abajo (1,5h) 2. Entrevistas de impacto individuales con 2 jóvenes (criterios de selección: véase más abajo) (2h/joven) 3. Visita instalaciones CFP 4. Regreso a San Salvador
Viernes 19/11			

1. 08:00-12:00	Visita empresas con las cuales las CFP han – con apoyo del programa VIA DB – establecido un convenio para aceptar pasantías/intern@s El equipo de evaluadores se divide para poder visitar a más empresas Visita Insaforp		
2. 12:00-13:00			
3.13:00-17:00	Entrevistas empresas		
Sabado 20/11			
AM+PM	Procesar los datos coleccionados Preparar el taller de restitución		El equipo de evaluadores
Domingo 21/11			
Lunes 22/11			
	Traslado a Ataco		
Martes 23/11			
08:30 – 10:00	Taller Restitución de resultados preliminares evaluación	Hotel Fleur de Lis, Concepción de Ataco	Encuentro Nacional VIA Don Bosco

ANEXO 3: Lista de personas consultadas

Oficina de planificación, centro de formación, oficinas de empleo

No.	Nombre	Función	Nombre Organización
1	Kelvin García	Coordinador	OPDN
2	Lilian Tereson	Técnica	OPDN - OIL
3	Ricardo Fernández	Financiero	OPDN
4	Yanira Gámez	Auxiliar contable	OPDN
5	Silvia Flores	Oficial de cumplimiento	OPDN
6	Christian Jiménez	Coordinador	OPDI
7	Wilber Vides	Coordinador programa	CFP Ciudadela (CDB)
8	Raúl Alemán	Instructor - Reparación de sistema eléctrico automotriz	Docente curso corto - CFP CDB
9	Hector Vasquez	Instructor - Instalación de luces led	Docente curso corto - CFP CDB
10	Ana Cecilia Landaverde	Trabajo Social	Equipo psicosocial -CFP CDB
11	Aida Marcela Menjívar	Psicóloga	Equipo psicosocial -CFP CDB
12	Raúl Valladares	Gestor laboral	OIL -CFP CDB
13	Emerson Reyes Hernandez	Gestor laboral Instructor Técnico en ventas	OIL-CFP CDB Docente curso empresa centro
14	Oliverio Abarca	Instructor Electricista Industrial	Docente curso empresa centro – CFP CDB
15	Alberto Mendoza	Instructor Mecánico de Mantenimiento Industrial	Docente curso empresa centro - CFP CDB
16	Roxana Portillo	Ecónoma	CFP Ricaldone (ITR)
17	Lorena Flores	Coordinadora programa	CFP ITR
18	Margarita Hernandez	Hábil Técnico Permanente y Ofimática	Docente curso corto – CFP ITR
19	Oscar Castellanos	Hábil Técnico Permanente y Empresa Centro	Docente curso corto – CFP ITR
20	Rudy Flores	Programa Nacional de inglés para El Trabajo, Programa de Formación en Idioma Inglés	Docente curso corto – CFP ITR
21	Ruth Floridalma	Programa Nacional de inglés para El Trabajo, Programa de Formación en Idioma Inglés	Docente curso corto – CFP ITR
22	Fernando Diaz	Hábil Técnico Permanente y Ofimática	Docente curso corto – CFP ITR
23	Reina Cabrera	Instructora	Docente curso empresa centro- CFP ITR

24	Guillermo Abarca	Instructor	Docente curso empresa centro- CFP ITR
25	Rubia Bautista	Instructora	Docente curso empresa centro- CFP ITR
26	Renato López	Instructor	Docente curso empresa centro- CFP ITR
27	Medardo Sánchez	Instructor	Docente curso empresa centro- CFP ITR
28	Karla Campos	Coordinadora	Programa Empresa Centro – CFP ITR
29	Flor Climaco	Psicóloga Educativa	Equipo psicosocial – CFP ITR
30	Sonia Ramon	Trabajadora Social	Equipo psicosocial – CFP ITR
31	Maria Estrada	Gestora laboral	OIL -CFP ITR
32	Cindy Morales	Gestora laboral	OIL -CFP ITR
33	José Daniel Magaña	Coordinador CFP	CFP San José (SJ)
34	Roxana Isabel Henriqueza de Flores	Administradora	CFP San José (SJ)
35	Angel Bladimir Bernal Perez	Contador	CFP San José (SJ)
36	Fermín Regalado	Ofimática/Maquetación pág. web	Docente curso corto – CFP SJ
37	Milton Acosta	Ofimática	Docente curso corto – CFP SJ
38	Angel Vanegas	Instalación y mantenimiento de paneles solares	Docente curso corto – CFP SJ
39	Icela de Ordoñez	Servicios de belleza	Docente curso corto – CFP SJ
40	Zoila de Posada	Psicóloga	Equipo psicosocial – CFP SJ
41	Fatima Lucero	Coordinadora OIL	CFP SJ

GRUPOS FOCALES

No.	Nombre	Estudiante/graduado-a	Nombre Organización
1	Jacqueline Rocío Roque Cuellar	Electricista Industrial	CFP CDB
2	Erika Eunice Maldonado Valezuela	Electricista Industrial	CFP CDB
3	Filomena del Carmen Escobar Delgado	Técnico Profesional en Ventas	CFP CDB
4	Oscar René Mira Hernández	Mecánico Automotriz	CFP CDB
5	Nelson Steve Bolaños Herrera	Electricista Industrial	CFP CDB

6	Nilson Alexander Gómez	Técnico Profesional en Ventas	CFP CDB
7	Daniel Ernesto Argueta	Mecánico Automotriz Motor Gasolina	CFP CDB
8	Jose Emmanuel Marroquin Marroquin	Mecánico de Mantenimiento Industrial	CFP CDB
9	Jacqueline Rocío Roque Cuellar	Electricista Industrial	CFP CDB
10	N. Reyes	Empresa - Centro	CFP ITR
11	Rocio Orellana	Empresa - Centro	CFP ITR
12	Miguel Alfaro	Empresa - Centro	CFP ITR
13	Xiomararo Rodriguez	Empresa - Centro	CFP ITR
14	Walter Melendez	Empresa - Centro	CFP ITR
15	Edward Rodriguez	Empresa - Centro	CFP ITR
16	Manuel Carranza	Hábil Técnico Permanente	CFP ITR
17	Bryan Mancia	Hábil Técnico Permanente	CFP ITR
18	Byron Reyes	Hábil Técnico Permanente	CFP ITR
19	N/A	Hábil Técnico Permanente	CFP ITR
20	Rene Ulises Sanchez Martinez	Excel/Video juegos 2D	CFP SJ
21	Emilio Alejandro Torres	Adm. Redes sociales	CFP SJ
22	Danilo Armando Romero	Video juegos 2D	CFP SJ
23	Aaron Ernesto Gusman Linares	Adm. Redes sociales	CFP SJ
24	Ana Gabriela Siguenza Amaya	Esc. y decorar uñas	CFP SJ

ENTREVISTAS DE IMPACTO

No.	Nombre	Estudiante/graduado-a	Nombre Organización
1	Roxana Melissa Flores	Técnico Profesional en Ventas	CFP CDB
2	Julia Marianela Aguilera	Electricista Industrial	CFP CDB
3	Grupo de 3 estudiantes	Empresa-Centro	CFP CDB
4	Jenniffer Abigail	Curso corto	CFP SJ
5	Martínez Ramírez	Curso corto	CFP SJ

ENTREVISTAS ACTORES EXTERNOS

No.	Nombre	Función	Nombre empresa
1	Jennifer Irina Salgado de Chavez	Propietaria	Estación Fashion
2	Jonathan Rodriguez	Propietario	Taller Turbo Cars
3	Melqui Parada	Gerente/propietario	Grupo Saytec
4	Rosa Angélica Rivera (y otros colegas)	Gerente administrativa financiera	EDESAL – Empresa Distribuidora Eléctrica Salvadoreña

ANEXO 4: Documentos consultados

- Country Office Unicef Annual Report, 2020.
- Datos sobre las inscripciones y graduados/as de los CFP socios en VIA DB en El Salvador 2017-2021
Gobierno lanza programa Empléate Joven para juventud del oriente del país – Cuscatlán Hoy (2021).
- Documentos de VIA Don Bosco nivel general entre otros:
 - VIA Don Bosco, el programa DGD 2017-2021 (12 países)
 - Documento interno - buenas prácticas género de socios de VIA Don Bosco en diferentes países,
 - Evaluación medio término programa VIA Don Bosco 2017-2021
 - Evaluaciones externas de programas VIA Don Bosco pre-2017,
 - Documento reconocimiento VIA DB 2017-2026,
 - Documentos de gestión ISAM y S&E
- Documentos programa VIA Don Bosco nivel El Salvador 2017-2021:
 - Resumonis 2017-2021
 - Narramonis 2017-2021
 - Reportaje moral (DGD), 2017-2021
 - Listado de chequeo, 2017-2021
 - Encuesta de empoderamiento 2017-2021
- Proyecto Educación para la Niñez y Juventud Evaluación de Lectura Inicial en El Salvador: Informe Final, USAID, 10 diciembre de 2018.
- Presupuesto programa VIA Don Bosco con detalle por país, 2017-2021.
- Republic of El Salvador, Multi-annual Indicative Programme 2021-2027, EU International Cooperation in El Salvador.
- VIA Don Bosco. Programa 7. 2017 – 2021. El Salvador

ANEXO 5: Informes de los grupos de discusión

Documento resumen grupos focales VIA Don Bosco

Contenido

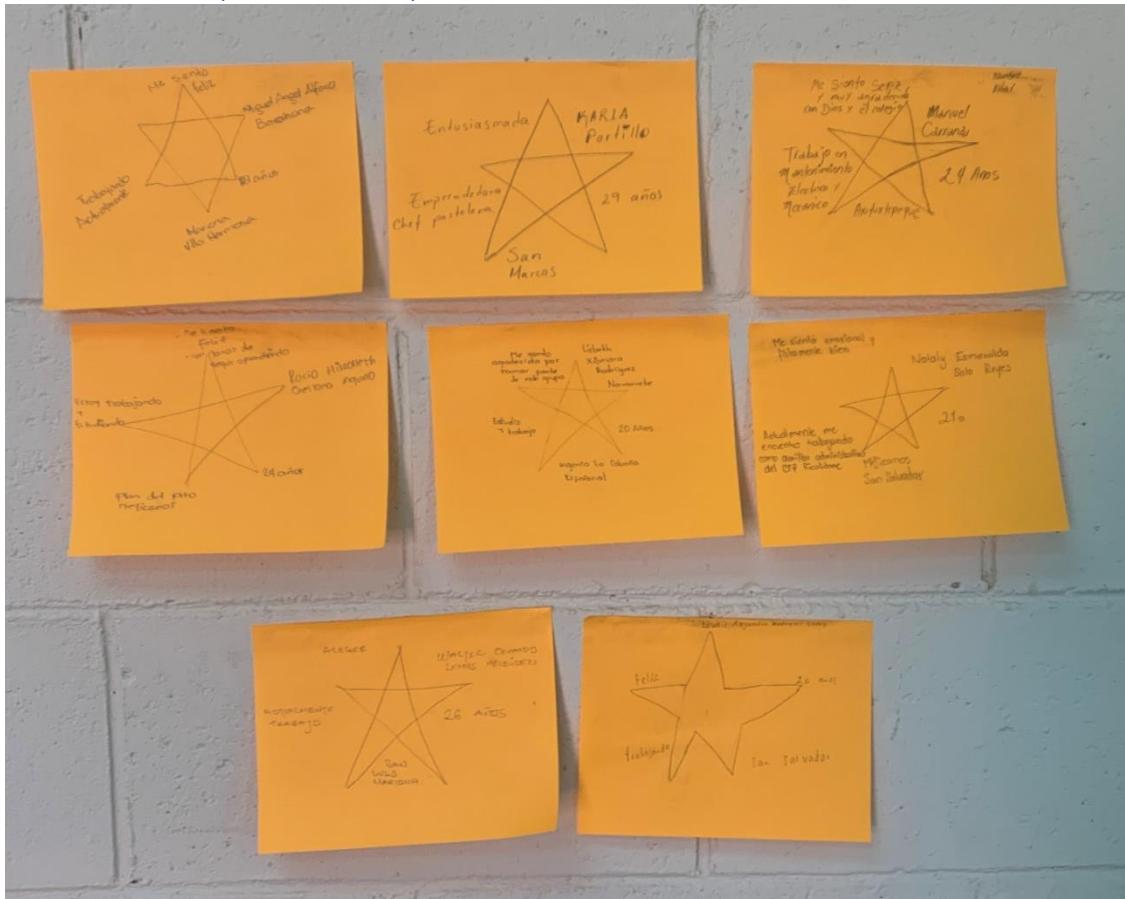
1	Grupo Focal Instituto Técnico Ricaldone	
1.1	Resumen presentación personal.....	
1.2	Pregunta: ¿Que Aprendizajes considero importantes a la hora de encontrar empleo?.....	
1.3	Pregunta: ¿Que es importante haber aprendido para poder integrarse o ser parte de la sociedad?	
1.4	Pregunta: ¿Qué es estar empoderado?	
1.5	Pregunta ¿Qué los ha hecho más fuertes en la vida?.....	
1.6	Entrevistas cruzadas.....	
1.7	Pregunta ¿Que cambiarían en el CFP?	
1.8	Ejercicio de línea de puntuación	
2	Grupo Focal Centro de Formación Vocacional	
2.1	Pregunta: ¿Que Aprendizajes considero importantes a la hora de encontrar empleo?.....	
2.2	Pregunta: ¿Que elementos son importantes para ser aceptado por la sociedad? ...	
2.3	Preguntas sobre empoderamiento	
2.4	Pregunta ¿Que los ha hecho más fuertes en la vida?.....	
2.5	Entrevistas cruzadas.....	
2.6	Pregunta ¿Que cambiarían en el CFP?	
2.7	Ejercicio de línea de puntuación	
3	Grupo Focal Centro de Formación Vocacional	
3.1	Pregunta: ¿Que Aprendizajes considero importantes a la hora de encontrar empleo?.....	
3.2	Pregunta: ¿Que es importante haber aprendido para poder integrarse o ser parte de la sociedad?	
3.3	Preguntas sobre empoderamiento	
3.4	Pregunta ¿Que cambiarían/mejorarían en el CFP?	
3.5	Ejercicio de línea de puntuación	

1 Grupo Focal Instituto Técnico Ricaldone

Personas alumnas y exalumnas

Martes 16 de noviembre de 2021

1.1 Resumen presentación personal



Se desarrolló con la asistencia de 6 personas, a continuación, la presentación general de las personas participantes a través de la dinámica sugerida, donde se presentan con su nombre, edad, lugar desde el que asisten, estado.

<p>Walter Osvaldo Lemus Menéndez. Tiene 26 años. Estudio técnico electricista industrial Viene desde San Luis Mariona, actualmente trabaja, se siente alegre</p>	<p>Lisbet Xiomara Rodríguez Navarrete Tiene 20 años, trabaja en ingenio azucarero La Cabaña en el Paísnal, estudio técnico electricista industrial, actualmente estudio y trabajo, se siente agradecida por formar parte de este grupo.</p>
<p>Rocío Hizzalleth Orellana Aquino Tiene 24 años, viene de Plan del pito y mejicanos, es técnico en soporte de aplicaciones web, está trabajando y estudiando, se siente feliz y con ganas de seguir aprendiendo.</p>	<p>Karla Portillo. Tiene 29 años viene desde San Marcos estudio desarrollo de marca y principios de diseño, es emprendedor y chef pastelera se siente entusiasmada.</p>
<p>Eduardo Alejandro Rodríguez Godoy.</p>	<p>Manuel Carranza.</p>

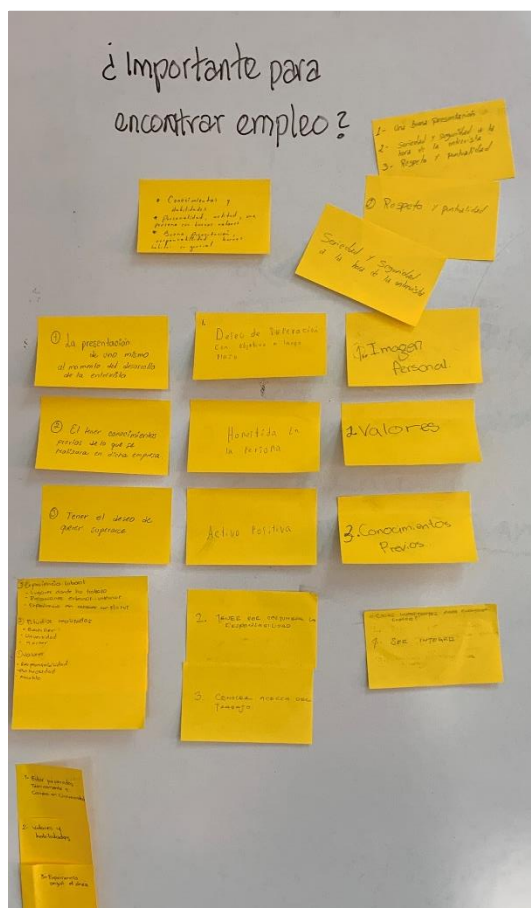
Tiene 20 años viene de San Salvador, estudio técnico administrador de empresas industriales, está trabajando, y se siente feliz.	Tiene 24 años viene desde Ayutuxtepeque, es técnico en electricidad un industrial, trabaja en mantenimiento de esta y con mecánico, se siente feliz y muy agradecido con dios y el colegio.
Miguel Angel Alfaro Barahona. Tiene 27 años, viene de Villahermosa en Mariona, estudioso pote de aplicaciones móviles está trabajando actualmente, y se siente feliz.	Nataly Esmeralda Solo Reyes Tiene 21 años, viene desde Mejicanos San Salvador, Estudió supervisor de producción de empresas industriales, actualmente se encuentra trabajando como auxiliar administrativo de CFP, y se siente emocional y físicamente bien.



1.2 Pregunta: ¿Que Aprendizajes considero importantes a la hora de encontrar empleo?

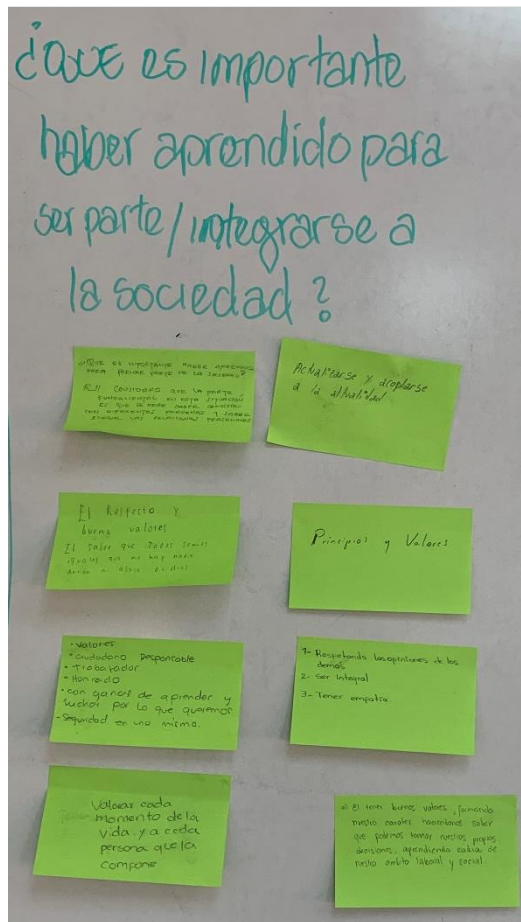
Respuestas por persona, pero sin referencias personales

Conocimientos y habilidades Personalidad actitud una persona con buenos valores. Buena presentación, responsabilidad, buenos hábitos en general.	La presentación de uno mismo al momento de desarrollo de la entrevista. El tener conocimientos previos de lo que se debe realizara en entrevista. Tener el deseo de querer superarse.
Deseo de superación, objetivo a largo plazo. Honestidad en la persona. Activo positivo.	Una buena presentación. Seriedad y seguridad a la hora de entrevista. Respeto y puntualidad.
Imagen personal. Valores. Conocimientos previos	Ser integro. Tener por costumbre la responsabilidad. Conocer acerca de trabajo
Valores: Responsabilidad puntualidad amable. Estudios realizados: Bachiller universidad Máster. Experiencia laboral: Lugares donde ha trabajado relaciones externas-internas experiencia en resolver conflictos.	Está preparado técnicamente o carrera en universidad. Valores y habilidades. Experiencia según el área



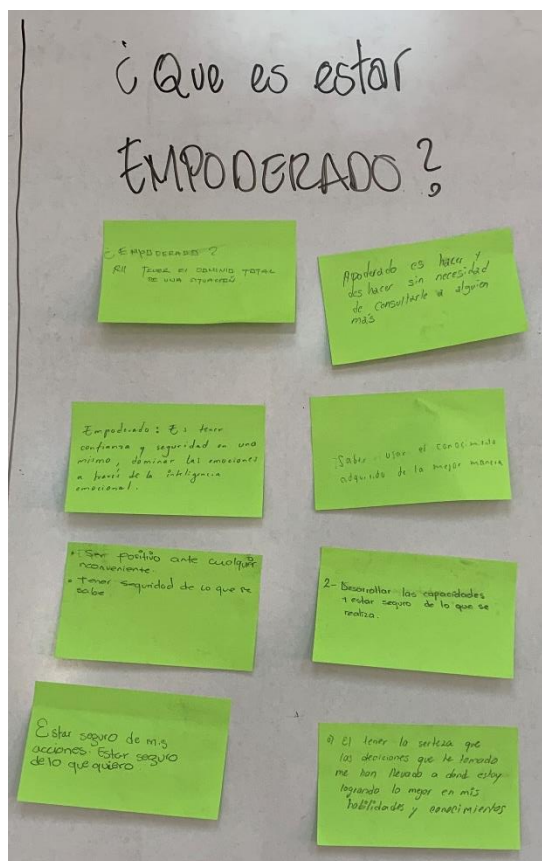
1.3 Pregunta: ¿Que es importante haber aprendido para poder integrarse o ser parte de la sociedad?

Considero que la parte fundamental en esta situación es que se debe saber convivir con diferentes personas y saber elegir las relaciones personales	Actualizarse y acoplarse a la actualidad
El respeto y buenos valores, el saber que todos somos iguales, que no hay nadie arriba o debajo de otros.	Principios y valores
Valores, ciudadano responsable, trabajador, honrado, con ganas de aprender y luchar por lo que queremos, seguridad en uno mismo	Respetando opiniones de los demás, ser integral, tener empatía
Valorar cada momento de la vida y lo que la compone	El tener buenos valores formando nuestro carácter haciéndonos saber que podemos tomar nuestras propias decisiones aprendiendo cada día de nuestro ámbito laboral y social



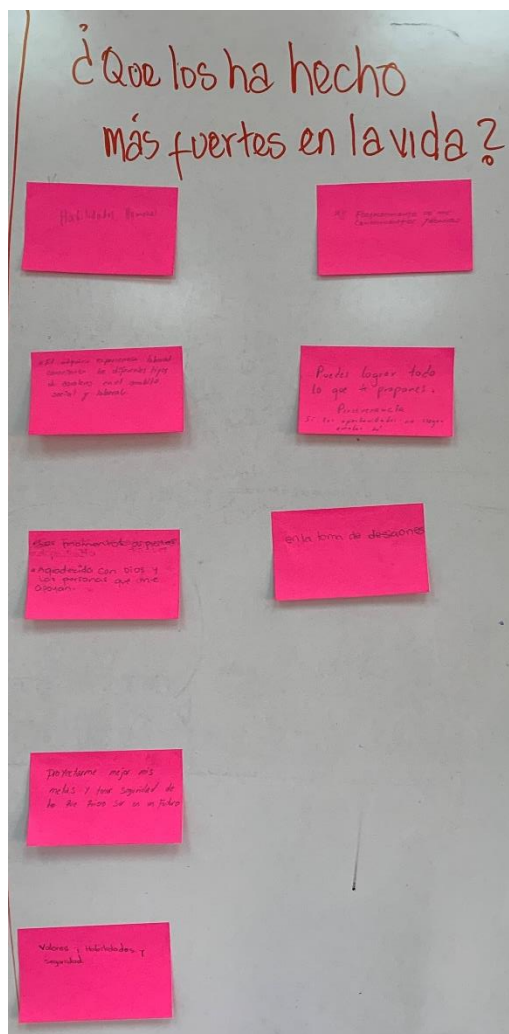
1.4 Pregunta: ¿Qué es estar empoderado?

Tener dominio total de una situación	Es hacer y deshacer sin consultarle a nadie más
Es tener confianza y seguridad en uno mismo, dominar las emociones a través de la inteligencia emocional	Saber usar el conocimiento adquirido de la mejor manera
Ser positivo ante cualquier inconveniente, tener seguridad de lo que se sabe	Desarrollar las capacidades y estar seguro de lo que se realiza
Estar seguro de mis acciones, estar seguro de lo que quiero	Tener la certeza que las decisiones que he tomado me han llevado donde estoy logrando lo mejor en mis habilidades y conocimientos.



1.5 Pregunta ¿Qué los ha hecho más fuertes en la vida?

Las habilidades humanas	Fortalecimiento de mis conocimientos técnicos
Poder lograr todo lo que te propones. Perseverancia si las oportunidades no llegan créalas tú.	El adquirir experiencia laborar conociendo los diferentes tipos de caracteres en el ámbito social y laboral
En la toma de decisiones	Los momentos difíciles, agradecida con Dios y las personas que me apoyan
Proyectarme mejor mis metas y tener seguridad de lo que quiero ser en el futuro	Valores habilidades y seguridad



1.6 Entrevistas cruzadas

En cada cuadro se presenta la respuesta a cada pregunta desarrollada por quien les entrevisto

Roció Orellana	Nataly Esmeralda Soto Reyes	Karla Portillo	Miguel Alfaro
¿Qué es lo que más les ha servido de las formaciones en el CFP?			
Tener seguridad en uno mismo Ser responsables Aprender a controlar las emociones Desarrollar habilidades, tener empatía y una buena comunicación	El poder fortalecer los conocimientos en el área laboral Conocimiento en que seguir desarrollarse académicamente Ayudar a desempeñar un hábito social y laboral Fortalecer conocimiento en el área administrativa	Desarrollo de emprendimientos Adquirir conocimientos necesarios Aprendizaje de otro idioma Desarrollo de habilidades en	Desarrollar capacidades en área informática y confianza en cosas nuevas Obtener empleo en esa área Desarrollar habilidades en poco tiempo
¿Qué es lo que más le ha servido de las Oficinas de Intermediación Laboral (OIL)?			

<p>Ser expresiva Mostrar conocimiento adquirido Tener una buena relación laboral Aprender a controlar los conflictos y emociones</p>	<p>En que hayan intermediado con la búsqueda de empresa Facilitando seguridad y confianza En el seguimiento social dentro de la empresa Para saber si están cumpliendo las condiciones En la motivación personal haciéndote sentir segura dándote a saber que está obteniendo experiencia y creciendo en habilidades</p>	<p>No tuvo ningún contacto</p>	<p>Ningún contacto</p>
--	--	--------------------------------	------------------------

¿Cómo y Por qué le ayudaron (o no) estas cosas?

<p>Control con las demás personas según su estado de animo Aprender a ayudarles en los diferentes ámbitos laborales y cotidianos Tener una buena comunicación Ser paciente, hablar con amabilidad, Ser estricta en diferentes situaciones Poner en práctica lo laboral en los estudios desarrollados</p>	<p>Gracias a las habilidades adquiridas actualmente se encuentra trabajando Por obtener experiencia y fortalecer su carácter Al conocer personas que la han apoyado y dado la oportunidad de seguir desarrollándose, aprendiendo aún mas</p>	<p>Independencia Crecer económicamente Abrir nuevas oportunidades Satisfacción propia con las metas alcanzadas</p>	<p>Desarrollar capacidades Apoyar en lo económico a la familia Independencia Lograr mis objetivos</p>
--	--	--	---

Walter Lemus	Edward Alejandro Benavides Rodríguez	Xiomara Rodríguez	Manuel Carranza
¿Qué es lo que más les ha servido de las formaciones en el CFP?			
<p>Ser responsable a la hora a signada de algún trabajo o cualquier actividad La formación teórica y práctica que ejerce el CFP Los valores que nos inculca</p>	<p>El formarse en el área de habilidades blandas al igual el fortalecer los valores y saber de qué manera desempeñarse en una entrevista</p>	<p>Descubrir competencias Capacidades para desarrollar Seguridad en sí misma Ejemplar femenino</p>	<p>La práctica de valores en la sociedad Adquisición de muchos conocimientos con respecto a la carrera El énfasis en ser responsable</p>

Se nos ha enseñado que a la hora de comunicarnos hablemos con seguridad y base			Seguridad al momento de realizar un trabajo y defender una posición
¿Qué es lo que más le ha servido de las Oficinas de Intermediación Laboral (OIL)?			
La motivación, porque cuando las cosas parecen negativas nos ayudan a fortalecer los ánimos para seguir adelante	El llevarnos a las entrevistas en transporte El estar pendiente de nosotros en la colocación de dicha empresa El seguimiento que nos brindan dentro y fuera del trabajo o en el CFP Intermediar para poder trabajar en días de clase para fortalecer el área laboral	Conocer los procesos para un empleo Conocer la responsabilidad y disponibilidad en el área de intermediación laboral	La motivación, porque motivan a no darse por vencido y hacer cumplir las metas
¿Por qué le ayudaron (o no) estas cosas?			
Me han servido porque estoy laborando en un lugar donde observaron mis capacidades valores y conocimientos que adquirí en el CFP	Fortalecer mi experiencia laboral debido a que nunca habrá trabajado Para fortalecer mis conocimientos y habilidades El fortalecer mi área social	Para crecer técnicamente – emocionalmente Aprender a convivir en diferentes ámbitos laborales Facilidad de expresar ante los demás Descubrir más habilidades Tener las metas claras Crecer profesional y laboralmente	Ha servido para afirmar el carácter y tener más seguridad

fotografía de entrevistas





1.7 Pregunta ¿Que cambiarían en el CFP?

Mejoraría en hacer más aulas para más estudiantes Cada mes programaría un tiempo de deportes para alumnos del CFP	Promocionar más carreras o cursos Los procesos sean más rápidos, crear una metodología para las entrevistas al entrar a la carrera o curso
Alcance a más personas de los cursos	Se puede mejorar el que se den más herramientas (nuevas) para poder desempeñar mejor las prácticas. Se puede cambiar...
En lo personal estoy bastante satisfecha, lo que más quisiera hacer sugerencia de diplomados o cursos en el área de gastronomía tal vez, en un futuro el centro de formación podría adoptar esta área.	Apoyo espiritual Dar oportunidades
Que cada uno de estos programas en especial EC se impartan en lugares más céntricos, para los jóvenes que viven muy lejos y las empresas a las que nos lleven sean de su total confianza	Honestamente no cambiaría nada porque gracias al centro soy la persona de hoy

1.8 Ejercicio de línea de puntuación

Hay una coincidencia general en que todos los elementos de CFP han sido muy útiles para enfrentarse a la vida o en la sociedad



Algunos de los comentarios al contestar “muy útil” fueron

- Encontré mi vocación sin saber que era
- He aprendido a manejar mi carácter y diferenciar las circunstancias de los sentimientos
- Fortalecer conocimiento y capacidades
- Buscando en diferentes cursos y opciones al fin conseguí lo que me gusta
- Me permite seguir aprendiendo y desarrollándonos
- Crecer laboralmente desarrollando capacidades
- Conocimiento en temas que desconocía
- Recién Salido de bachiller con el apoyo he logrado conseguir empleo y formarme

Concluyo el ejercicio con buenos comentarios hacia el CFP y las personas se reunieron con las autoridades del centro, mencionado que deberían hacer más reuniones de personas exalumnas.



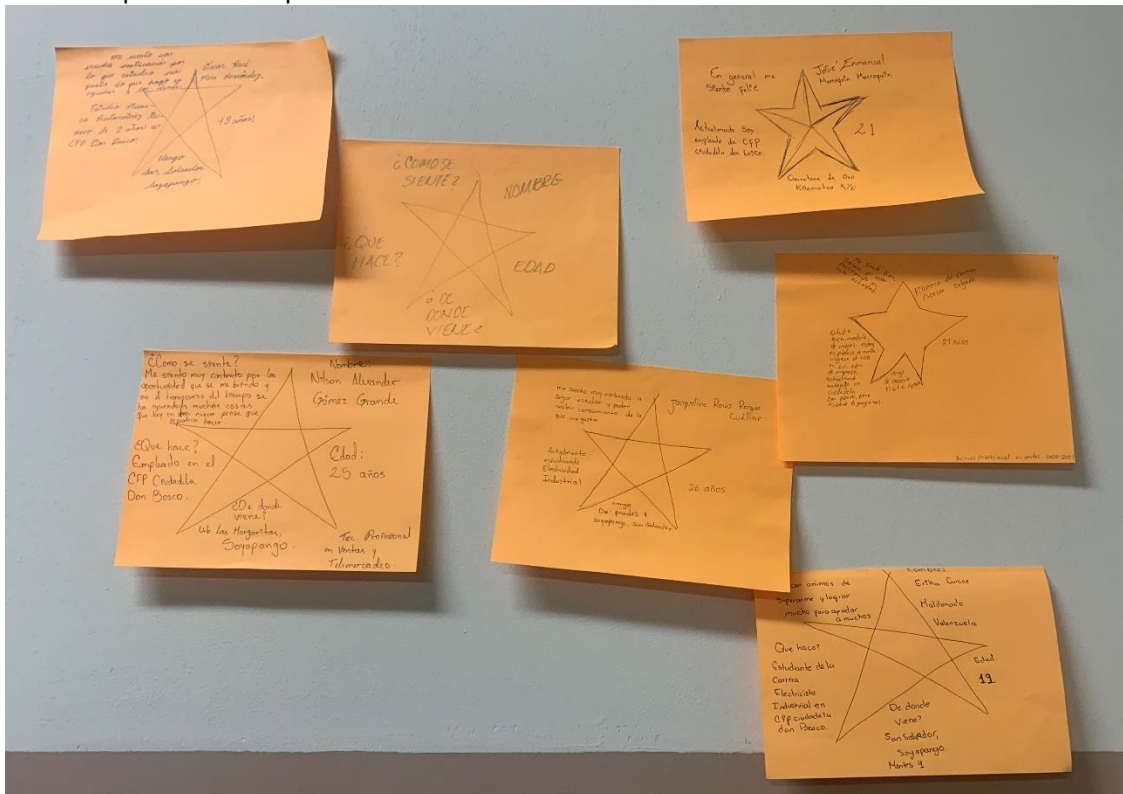
Personas exalumnas con personal del CFP

2 Grupo Focal Centro de Formación Vocacional

Ciudadela Don Bosco:

Miércoles 17 de noviembre de 2021

Resumen presentación personal



<p>Jose Enmanuel Marroquin Marroquin Tiene 21 años, viene del Kilómetro 9 ½ de la Carretera de Oro. Es actualmente empleado del CFP Ciudadela Don Bosco</p>	<p>Filomena del Carmen Escobar Delgado Tiene 21 años y proviene del Caserío El Sitio de Apopa, Estudia Tercer módulo de inglés, está en proceso de ingresar a la Universidad don Bosco en Licenciatura de Administración de Empresas, Pero trabaja Actualmente en la Ciudadela Don Bosco como asistente de Programas. Se siente bien de estar participando en esta actividad.</p>
<p>Jacqueline Rocio Roque Cuellar Tiene 26 años, proviene de Prados de Venecia 4 de Soyapango Actualmente es estudiante de Electricidad Industrial Se siente muy motivada a seguir estudiando y poder recibir conocimiento de lo que le gusta</p>	<p>Erika Eunice Maldonado Valenzuela Tiene 19 años, proviene de Soyapango San Salvador de la Colonia Montes de San Bartolo Es estudiante de la carrera Electricista Industrial en CFP Ciudadela Don Bosco Esta feliz con ánimos de superarse y lograr mucho para ayudar a muchos</p>
<p>Nilson Alexander Gomez Grande Tiene 25 años, viene de la Urbanización las Margaritas en Soyapango Es empleado en el CFP de la Ciudadela Se siente muy contento por la oportunidad que se la brindado y en el transcurso del</p>	<p>Oscar Rene Mira Hernandez Tiene 18 años y proviene de Soyapango San Salvador Estudia Mecánica Automotriz es técnico de 2 años en CFP Don Bosco</p>

tiempo se ha aprendido muchas cosas que hoy en día pensó que nunca podría hacer

Me siento con mucha motivación por lo que estudia y le gusta lo que hace y ayudar a los demás



En un ambiente ameno y camaradería da inicio la actividad

2.1 Pregunta: ¿Que Aprendizajes considero importantes a la hora de encontrar empleo?

Se presentan las respuestas desarrolladas de forma anónima en el momento del ejercicio

- Capacitación e información sobre el nuevo empleo: Me refiero el punto de comparación sobre los procesos que se realizan en la empresa, porque si estoy relacionada con dichos procesos se me harán más fácil de ejercerlos
- Conocer bien el área en que laborare
- Valores: respeto amabilidad liderazgo bondadoso sincero responsable. En la vida se llega más lejos por todos los valores que por tus acciones
- Mostrar resultados y ser creativos: relacionado siempre a poner un poco de nuestra personalidad al trabajo.
- Atención Al Cliente y ética profesional: es saber comunicarse con las personas de manera adecuada y siendo responsable y sincera.
- De la seguridad de uno mismo: uno con seguridad propia y con estudio pueden lograr muchas cosas podemos decir empleo, la disciplina no es clave para todo.
- Una formación que se adapte a la realidad.
- Es que es seguir vendiendo, estando donde estés sin miedo a luchar por algo que quieres
- La esperanza o de actitud: actitud es una de las más importantes para la vida y búsqueda de empleo.
- Desarrollar competencias blandas.
- Menciono en primera opción los valores porque es lo primero que nos inculca nuestros padres y pienso que es importante para entrar a trabajar a X empresa porque muestran en realidad el tipo de persona que somos.
- Estudio: porque uno necesita aprender mucho de su área, ya que con esos conocimientos uno puede desarrollarse en las arias que vamos a laborar
- Es importante capacitar al futuro empleado.
- Tener un buen comportamiento buenos valores seguir al pie de la letra cada regla establecida
- Sabes dominar con seguridad el área laboral
- Mantener un buen desempeño de laborar y ser proactivo

- Fomentación de buenos valores para dar una buena presentación

2.2 Pregunta: ¿Qué elementos son importantes para ser aceptado por la sociedad?

Las personas coinciden en que para ser aceptado por la sociedad se deben trabajar los valores y la actitud como elementos más relevantes en los diversos grupos que participan: Familia, amigos, trabajo, religión, etc.

2.3 Preguntas sobre empoderamiento

La discusión sobre empoderamiento se extendió un poco sobre lo que es y sobre lo que se siente al respecto, y se expresaron los siguientes elementos:

¿Qué es empoderamiento?

- Aprender o saber del tema o sobre lo que se va a realizar
- Saber mucho y creer tener razón absoluta
- Es querer tener todo lo que vemos, queremos
- Para mí es tener un cargo alto
- Ser independiente, ser autosuficiente
- Ser uno mismo, el tomar una decisión ser o estar motivado, sentirse especial, el poder creer hacer cualquier cosa.

¿Qué se siente cuando uno está empoderado?

- Se siente una satisfacción, poder hacer alguna actividad
- En parte uno siente que tiene todo, no necesita de nadie, uno se siente arriba de todos
- Me siento importante ante los demás y orgullosa de estar donde estoy y a la vez llena de éxito
- Ser independiente, ser auto suficiente
- Orgullosa de poder hacer algo por nuestra propia cuenta
- Me siento feliz con ganas de hacer todo sin miedo a fracasar, saber qué puedo hacer y tomar decisiones sin que nadie las bote.

2.4 Pregunta ¿Que los ha hecho más fuertes en la vida?

De manera abierta se responde

- La pandemia les hizo más fuertes
- La situación de inseguridad que se vive también hace que las personas sean más fuertes
- El apoyo de la familia
- El compañerismo, la amistad y las personas que uno conoce y que me apoyan a seguir adelante
- El empoderamiento de cada quien
- Todo lo aprendido y estudiado en la vida nos sirve para salir adelante

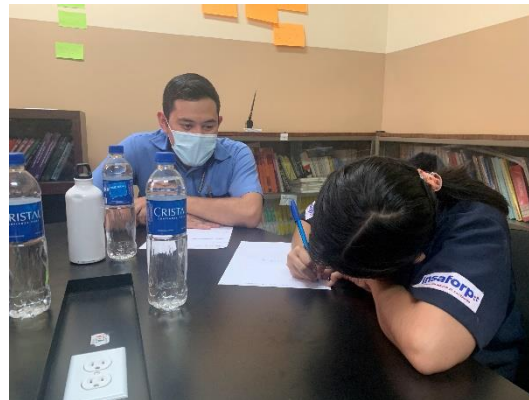
2.5 Entrevistas cruzadas

Oscar Rene Mira	Jose Emmanuel Marroquín	Erika Maldonado
¿Qué es lo que más les ha servido de las formaciones en el CFP?		
La formación académica, practica y valores Ser responsable con las labores a trabajar Ser responsable con un horario de trabajo	Me ha ayudado a descubrir en las áreas en que soy bueno Me ha ayudado a conseguir un empleo He aprendido a fomentar valores	Explorando nuevas experiencias que jamás pensé lograr si no hubiera entrado al CFP Veo capacidades donde no miraba antes

Ser disciplinado al trabajar	Me ha capacitado en áreas laborales	
¿Qué es lo que más le ha servido de las Oficinas de Intermediación Laboral (OIL)?		
Optar por un empleo Por el reconocimiento de la institución, por las actividades desarrolladas, podría facilitarse el optar por un empleo.	Optar por un empleo Buscar cualidades	Pienso que me ayudara a trabajar de lo que he estudiado
¿Por qué le ayudaron (o no) estas cosas?		
Mostrar cualidades practicas aprendidas en el CFP Me ayudaron a encontrar y profundizar mi fuerte en el área automotriz	Me ayudaría a optar por un empleo	Soy más detallista Soy líder Me ha ayudado a trabajar en equipo

Nilson Gomez	Roció Roque	Filomena Escobar
¿Qué es lo que más les ha servido de las formaciones en el CFP?		
La formación profesional en el área de ventas, tele mercadeo y también le ha ayudado a desarrollar competencias blandas.	Valores Porque le abrirán puertas de empleo y tendrá una base de aprendizaje en la carrera que está estudiando	Sirvieron para formarse en el área de ventas y poder decirse a lo que se estará a futura, le ayuda a ser mejor personas y a desarrollar actitudes que no tenía
¿Qué es lo que más le ha servido de las Oficinas de Intermediación Laboral (OIL)?		
El apoyo de las personas	Las capacitaciones de Psicología me ayudaran a ser mejor persona y desarrollar mis habilidades	El apoyo que brindan
¿Por qué le ayudaron (o no) estas cosas?		
Me ayudo a formarme profesionalmente A formar sus valores A ser más humano Tomar decisiones de quien ser y como hacer	Conocimiento Desenvolverse mejor Inclusión de nuevas amistades Reforzar el área de inglés	Desde que inició no tenía una idea clara si se quedara allí, Le brindó aporte a su personalidad “presidenta de Grado”; Mas comunicación Puso en práctica desde su primera empresa Se hizo más creativa; Se informó más y estaba más capacitada a la hora de laborar.

Es importante mencionar que los que trabajan, lo hacen en el mismo CFP no tienen trabajo afuera, y también la OIL se percibe como parte del todo del CFP, no hay una distinción aparte muy clara.



Detalle de las entrevistas cruzadas

2.6 Pregunta ¿Que cambiarían en el CFP?

- Ser más abiertos a las ideas para poder innovar y mejorar en todos los ámbitos
- Sería excelente agregar un taller propio de electricista industrial y seguir con estos talleres y agregarnos capacitaciones en ética profesional y capacidades humanas
- Modernización de todas las técnicas para adaptarlas al avance moderno
- Podríamos mejorar la parte de publicidad, hay personas que en verdad quieren capacitarse y no encuentran información, lo demás esta excelente
- Hasta ahora todo me parece bien, consideraría tal vez en la estructura más espacios de comedor por lo provocado en la pandemia
- No cambiaria, solo agregaría más capacitaciones de habilidades blandas hacia los estudiantes y también para los empleados de igual forma agregaría actividades recreativas para poder convivir y conocernos más y de igual forma tomar en cuenta todas las expectativas que tienen los estudiantes al ingresar a una carrera y sobre las expectativas que tienen los empleados sobre el ambiente laboral

2.7 Ejercicio de línea de puntuación



La respuesta a todas las preguntas de la utilidad e importancia de lo brindado por el CFP ha sido unánime y coinciden en “muy útil”, entre las respuestas generadas se citan:

- Me ha hecho una mejor persona
- Me hizo descubrir capacidades que no sabía que tenía
- Creo que me hizo más responsable
- Me ha ayudado a comunicarme mejor
- No sé qué estaría haciendo si no hubiera estudiado acá, no sé dónde estaría
- Creo que pronto estaré aplicando lo que estoy aprendiendo, ya hago pequeñas cosas en casa que demuestran qué he aprendido



Fotografía del grupo

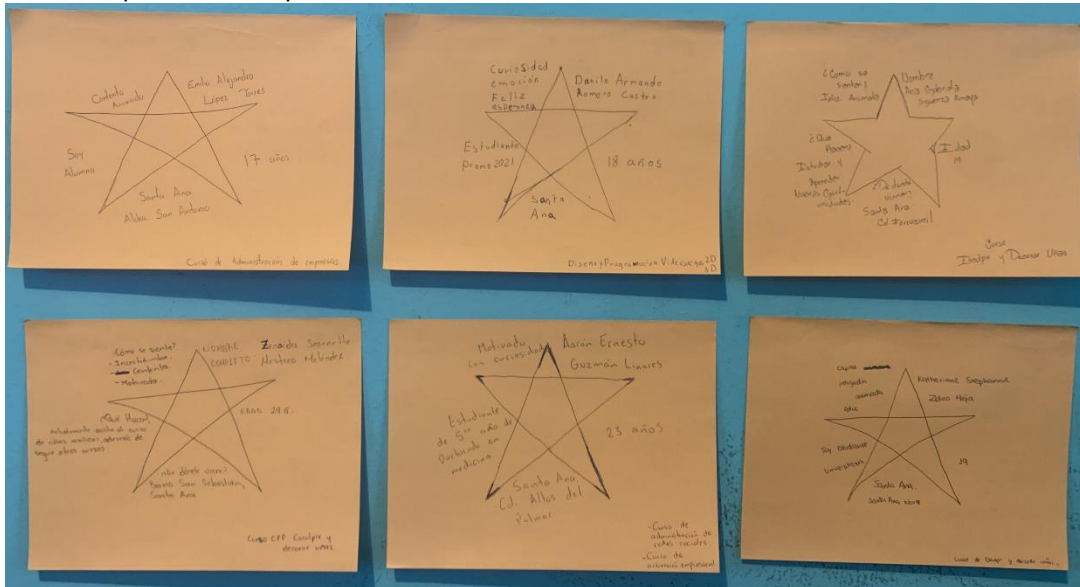
El grupo fue muy participativo y abierto, se expresaron muchas cosas fuera del ejercicio con los post-its y han tratado de incluirse.

3 Grupo Focal Centro de Formación Vocacional

Instituto San José

Jueves 18 de noviembre de 2021

Resumen presentación personal



<p>Emilio Alejandro Lopez Torres Tiene 17 años Viene desde la aldea San Antonio en Santa Ana Es alumno de cursos: Del curso de Administración de empresas Se siente contento y animado</p>	<p>Danilo Armando Romero Castro Tiene 18 años Es de Santa Ana Estudiante del colegio San José: En el CFP estudia programación y video de juegos 2D y 3D Siente curiosidad y emoción, está feliz y tiene esperanza</p>
<p>Zenaida Jeannette Mestizo Melendez Tiene 24 años Viene del Barrio San Sebastián en Santa Ana Actualmente asiste al taller de uñas acrílicas además de seguir otros cursos Siente incertidumbre, pero contenta y motivada</p>	<p>Aaron Ernesto Guzman Linares Tiene 23 años Viene desde la Colonia Altos del Palmar Estudiante de 5 año de doctorado de medicina: en El CFO estudia administración de redes sociales y activación empresarial Motivado por curiosidad</p>
<p>Ana Gabriela Siguienza Amaya Tiene 19 años Viene de la colonia Ferrocarril en Santa Ana Estudia y aprende nuevas oportunidades: Cursos de Esculpir y decorar Uñas Se siente feliz y animada</p>	<p>Katherine Stephanie Zetino Mejia Tiene 19 años Desde Santa Ana Norte Es estudiante universitaria, pero en el CFP estudia el curso de Esculpir y modelar uñas Se siente capaz, intrigada animada y feliz</p>



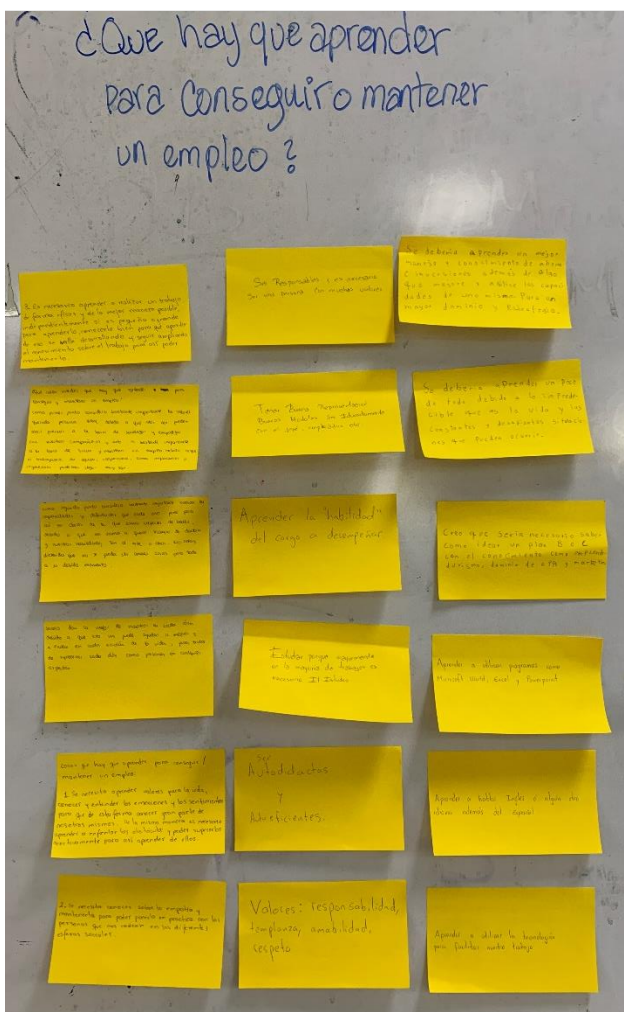
3.1 Pregunta: ¿Que Aprendizajes considero importantes a la hora de encontrar empleo?

Respuestas de carácter anónimo

- Ser responsables y es necesario ser una persona con muchos valores.
- Se debería aprender un mejor manejo y conocimiento de ahorro inversiones además de algo que mejor y así dice la capacidad de uno mismo para un mayor dominio y estrategia.
- Creo que sería necesario saber cómo ha ideado un plan “B” y “C” con el conocimiento como emprendedurismo, dominio de aplicaciones y marketing.
- Se debería aprender un poco de todo debido algo impredecible que es la vida y las constantes y desafiantes situaciones que se pueden ocurrir.
- Tener buena representación buenos modales se educadamente con el jefe de empleados etc.
- Aprender la “habilidad” del cargo a desempeñar.
- Estudiar porque mayormente en la mayoría de los trabajos, es necesario el estudio
- Aprender hablar inglés o algún otro idioma además de español
- Se autodidactas y auto eficientes
- Se necesita aprender valores para la vida conocer y entender las emociones y los sentimientos para que de esta forma conocer gran parte de nosotros mismos. De la misma manera es necesario aprender a enfrentar los obstáculos y poder superarlo asertivamente para así aprender de ellos
- Se necesita conocer sobre la empatía y mantenerla para poder poner en práctica con las personas que nos rodean en las diferentes esferas sociales.
- Es necesario aprender a realizar un trabajo de forma eficaz y de la mejor manera posible independientemente si es pequeño o grande para aprender conocerlo bien para que a partir de ello se vaya desarrollando y seguir ampliando conocimientos sobre el trabajo para así poder mantener.
- Considero bastante importante los valores que cada persona tiene debido a que estos nos pueden abrir puertas a la vez de socializar y Empatizar con nuestros compañeros y esto es bastante importante a la hora de buscar y mantener un

empleo debido a que si trabajamos en equipo cooperamos somos responsables y respetuosos podemos llegar muy lejos.

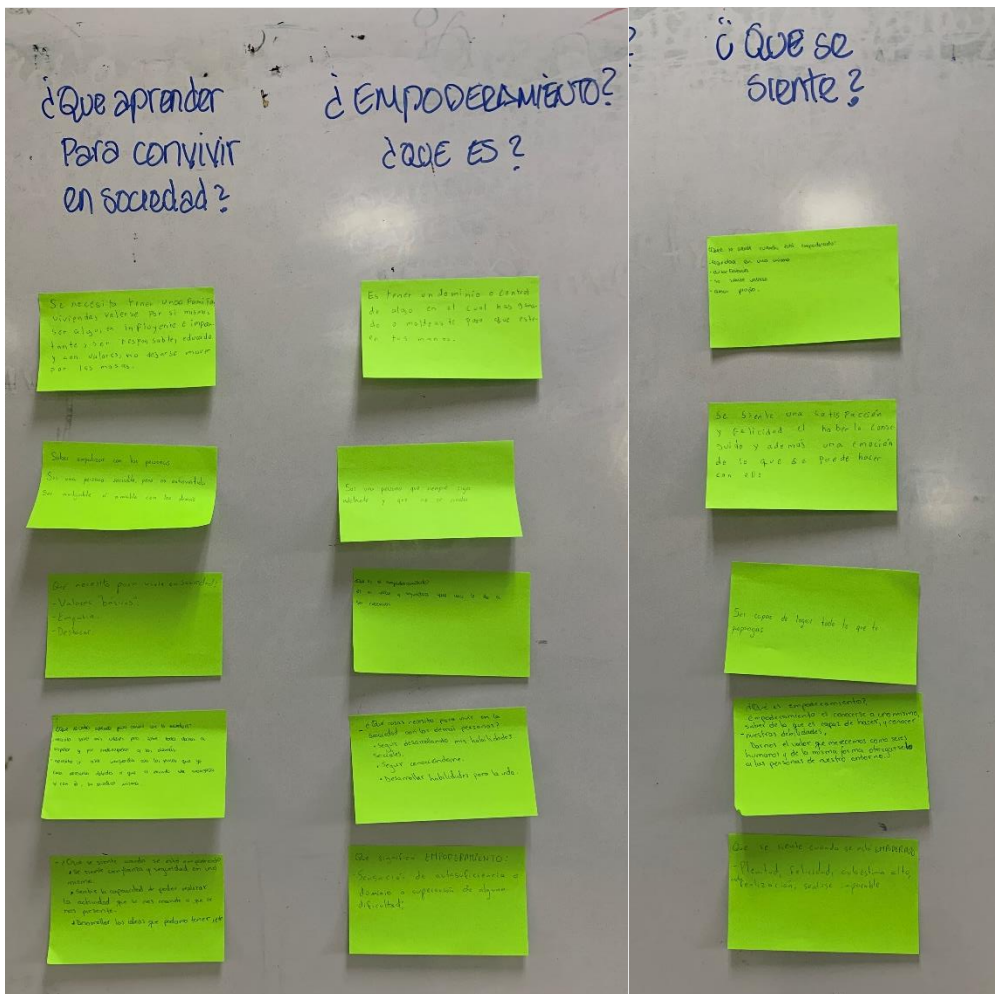
- Considero bastante importante evaluar las capacidades y deficiencias que cada uno posee precise claro de lo que somos capaces de hacer debido a que no vamos a querer trabajar de doctores y nuestras habilidades son el arte no estoy diciendo que no se puede hacer ambas cosas, pero todo en su debido momento.
- Dar lo mejor de nosotros en cada área debido a que esto nos puede ayudar a mejorar y a escalar en cada escalón de la vida, para tratar de superarnos cada día como personas ante cualquier aspecto.
- Aprender a utilizar programas como Microsoft Word Excel y PowerPoint.
- Aprender a utilizar la tecnología para facilitar nuestro trabajo.
- Valores responsabilidad templanza amabilidad y respeto



Es interesante como en este grupo se plantean elementos que tienen que ver con la educación financiera y de decisiones de vida en general.

3.2 Pregunta: ¿Que es importante haber aprendido para poder integrarse o ser parte de la sociedad?

- Se necesita tener una familia, vivienda, valerse por sí mismo, ser alguien influyente, ser responsable, educado y con valores, no dejarse mover por las masas.
- Sabes empatizar con las personas ser una persona sociable pero no extrovertida ser amigable o amable con los demás
- Qué necesito para vivir en sociedad: valores básicos, empatía, destacar.
- necesito saber mis valores, pero sobre todo darnos a respetar y que por ende nos respeten los demás, necesito ir a la vanguardia con los temas que yo crea necesario debido a que el mundo va avanzando y con él la sociedad misma.
- Seguir desarrollando mis habilidades sociales. Seguir conociéndome. Desarrollar habilidades para la vida.



3.3 Preguntas sobre empoderamiento

La discusión sobre empoderamiento fue interesante y una persona no quiso contestar porque dijo que era algo malo, la conversación se extendió un poco sobre lo que es y sobre lo que se siente al respecto, y se expresaron los siguientes elementos:

¿Qué es empoderamiento?

- Es tener un dominio o control de algo en el cual has ganado o moldeaste para que esté en tus manos.
- Si una persona que siempre siga adelante y que no se rinda.
- Se siente seguridad y confianza en uno mismo.

- Sentir la capacidad de poder realizar la actividad que nos mande o que nos presente.
- Desarrollar las ideas que podamos tener.
- Sensación de autosuficiencia de dominio o superación de alguna dificultad.

¿Qué se siente cuando uno está empoderado?

- Seguridad en uno mismo, auto eficiencia, se siente valioso, amor propio.
- Se siente una satisfacción y felicidad a la vez el haberlo conseguido y además una emoción de lo que se puede hacer con ello.
- Ser capaz de lograr todo lo que te propongas.
- Es conocerse a uno mismo saber de lo que es capaz de hacer y conocer nuestras debilidades. Darnos el valor que merecemos como seres humanos y de la misma forma otorgárselo a las personas de nuestro entorno.
- Plenitud, felicidad, autoestima, autorrealización, sentirse imparable.

Es importante mencionar que verbalmente se expresó que este término muy poco se ha mencionado en los cursos del centro.

Por otro lado, todas las personas mencionan que el clima de inseguridad que se vive en el país, y la pandemia les han hecho más fuertes, aunque fue una época muy difícil.

Entrevistas cruzadas

Emilio Alejandro Lopez Torres	Aarón Oswaldo	Zenada Jeannette Mestizo Melendes
¿Qué es lo que más les ha servido de las formaciones en el CFP?		
Saber utilizar las redes sociales para buscar la información necesaria Utilizar programas power point y Word Saber utilizar funciones de Google	Manejo de Marketing e inversiones Fijarse objetivos de emprendimiento Conocer a sus compañeros/as de trabajo	La actitud de la instructora para dar clases Desarrollo de buena manera y consejos Materiales utilizados para el desarrollo
¿Qué es lo que más le ha servido de las Oficinas de Intermediación Laboral (OIL)?		
No la conoce	Se desconoce	No la conoce
¿Por qué le ayudaron (o no) estas cosas?		
Ayuda a sus familiares con páginas de redes sociales para poder hacer ventas.	Le ha funcionado mucho al momento de su emprendimiento y mejor manejo de objetivos en el área virtual y tecnológica	Servirán como base para crear un negocio y generar ingresos

Danilo Castro	Katherine Stephanie Zetino Mejia	Ana Gabriela Sigüenza Mayen
¿Qué es lo que más les ha servido de las formaciones en el CFP?		
Ha ayudado a los nuevos aprendizajes de lenguajes de códigos Ha ayudado a la ampliación de horizontes interpersonales, conociendo nuevas personas	Las habilidades sociales He aprendido algo nuevo Le ha servido de distracción	Algo nuevo Para cumplir metas Siempre le ha llamado la atención

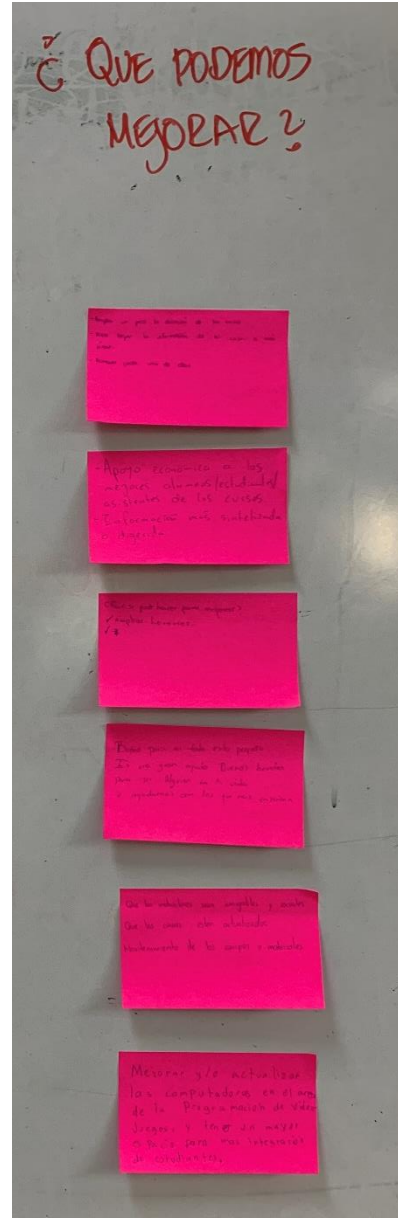
Creación auto eficiente/ autodidacta de videojuegos propias		
¿Qué es lo que más le ha servido de las Oficinas de Intermediación Laboral (OIL)?		
No conoce	No responde	No he hablado con ellos
¿Por qué le ayudaron (o no) estas cosas?		
Apoyo en relaciones interpersonales, conocer nuevas personas, intercambiar experiencias, aprender sobre experiencias de terceros Manera de emprendimiento, desarrollo de videojuegos e instalación en plataformas donde ha recibido apoyo económico. Agilización mental y óptica	Para cumplir ciertas metas de aprender algo nuevo, también en un futuro podría servir como plan B para entradas de dinero	De distracción Para más adelante poder emprender y vivir de ello.

Las personas han sido muy directas en contestar ya que han participado en cursos cortos, en secuencia. La Oficina de intermediación Laboral ejerce labores de apoyo en este centro más que de búsqueda y colocación de empleos, pero aun así y de acuerdo con las respuestas, su accionar es poco conocido.



3.4 Pregunta ¿Que cambiarían/mejorarían en el CFP?

- Buena para mí todo está perfecto, es una gran ayuda que nos brindan para ser alguien en la vida o ayudarnos con lo que nos enseñan
- Mejorar y/ actualizar las computadoras en el área de la programación de video juegos, y tener un mayor espacio para más integración de estudiantes
- Que los instructores sean amigables y sociales, que los cursos estén actualizados, mantenimiento de los equipos o materiales
- Ampliar horarios
- Apoyo económico a los mejores alumnos/estudiantes/ asistentes de las clases
- Información más sintetizada para poder digerirla
- Ampliar la duración de los cursos
- Hacer llegar la información de los cursos a más jóvenes
- Promover cada uno de ellos



3.5 Ejercicio de línea de puntuación

Salvo dos personas que retoman los cursos como actividades alternas a su formación académica de futuro y califican como “útil”, el resto coincide que todo ha sido “muy útil”



Entre las respuestas se encuentran:

Quienes contestaron como “Muy útil”

- Lo aprendido me ayudara a futuro y probablemente de atención en uñas
- Me ha servido como distracción después de este periodo de encierro por coronavirus
- Es un apoyo a lo que se hacer.
- Los diplomados son útiles
- Todo lo aprendido ha sido muy útil
- Me han ayudado a ser mejor persona.

Quienes contestaron como “Útil” manifiestan.

- No es parte de mi carrera principal, pero me ha servido para aprender más y he ganado dinero en línea al vender video juegos
- Muy interesante todo lo aprendido y espero participar en más cursos

Évaluation finale programme VIA Don Bosco 2017 - 2021

Coopération Internationale :
Intégration socio-
professionnelle et
empowerment en Haïti

Rapport Final

MARCH 31, 2022

Ivan Bartolini

Table des matières

Table des matières	1
REMERCIEMENTS	2
ABBREVIATIONS	3
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	4
1 Introduction	10
1.1 Contexte	10
1.2 Objectifs et résultats attendus	12
1.3 Principales questions d'évaluation	12
1.4 Méthodologie utilisée et processus d'évaluation	12
1.5 Limites de l'évaluation	13
2 Principaux résultats et analyse par question d'évaluation	14
2.1 Pertinence	14
2.2 Efficacité	18
2.3 Efficience	41
2.4 Durabilité	45
3 Conclusions par question d'évaluation	48
3.1 Conclusions - Pertinence	48
3.2. Conclusions - Efficacité	49
3.3. Conclusions - Efficience	51
3.4. Conclusions - Durabilité	52
4. Leçons tirées	53
5 Recommandations	54
5.1. Recommandations à court terme	54
5.2. Recommandations à plus long terme	59
ANNEXES	60
ANNEXE 1 : Cadre d'évaluation	61
ANNEXE 2 : Itinéraire de visite	70
ANNEXE 3 : Liste des personnes consultées	70
ANNEXE 4 : Documents consultés	71
ANNEXE 5 : Rapports des groupes de discussion	71
ANNEXE 6 : Cas d'impact élaborés	71

REMERCIEMENTS

Un grand merci à toutes les personnes qui ont pris la peine de collaborer à cette évaluation malgré la situation d'insécurité et de tension qui prévaut dans le pays.

Bien que les discussions aient été réalisées par téléphone, elles ont toujours été riches de partage et d'enseignement.

Un merci particulier à Marjorie (BDE FMA), Micherlange (OP CNDPS), Père Gazi (CDAM) et Midreille (BPD Fondation Rinaldi) pour les échanges répétés que j'ai pu avoir avec eux durant cette évaluation.

ABBREVIATIONS

APEFE	Association pour Promotion Éducation et Formation à l'Étranger
BDE	Bureau de l'emploi
BPD	Bureau de Planification et Développement
CDAM	Centre Diocésain des Arts et Métiers
CECK	Centre Carkinal Keeler
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CPNDPS	Centre Professionnel Notre Dame du Perpétuel Secours
DB	Don Bosco
DBTEC	Don Bosco Technique
ENAM	École Nationale des Arts et Métiers
EPMA	École Professionnelle Main
EPSJDB	École Professionnelle Saint Jean Don Bosco
FMA	Fondation Mazzarello
INFP	Institut National de Formation Professionnelle
OP	Officier de Placement des BDE ?
OS	Objectif Spécifique
PACERD	Programme d'Appui à la Création Emploi et de Revenus Durable
PRG VIA DB	Programme VIA Don Bosco
SQUAT	Système de Qualification et d'Accès au Travail
TdC	Théorie du Changement

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Contexte et méthodologie de l'évaluation

Cette évaluation s'est déroulée de novembre à décembre 2021 dans un contexte de forte insécurité marqué par une pénurie de carburant et un niveau exceptionnel de kidnapping qui touche toutes les classes de la population et qui se concentre sur la capitale Port-au-Prince. De ce fait, l'évaluation n'a pas pu être réalisée en présentiel mais elle a dû se faire par téléphone ou par WhatsApp. L'évaluateur a tout de même réussi à rejoindre au minimum une personne de chaque organisation partenaire (à l'exception d'un centre) et remercie les personnes qui ont bien voulu se rendre disponibles pour ces entretiens.

L'objectif global de cette évaluation était de mieux comprendre le concept de formation et d'insertion socioprofessionnelle, ainsi que les mécanismes mis en place pour soutenir avec succès les jeunes. Le programme a touché initialement 10 partenaires locaux qui sont répartis en deux fondations, la Fondation Mazzarello et la Fondation Rinaldi. Chaque fondation opère à travers un bureau de placement, un bureau de l'emploi (qui sont situés dans la capitale) et des centres de formation professionnelle (4 CFP SDB et 3 CFP FMA). En 2020, une réorganisation financière interne au programme a permis d'intégrer un quatrième CFP pour les Pères Salésiens, le CECK situé aux Gonaïves, ce qui porte à 11, le total des partenaires locaux touchés à la fin du programme. La présente évaluation se base sur les documents qui ont été remis aux évaluateurs par le PRG VIA DB et ne prend en compte que les 10 partenaires initiaux du programme car les informations fournies sur le CECK n'étaient suffisantes.

Le programme sous revue s'est déroulé de 2017 à 2021, période qui a été marquée par différentes crises depuis 2019 qui ont fortement affecté l'ensemble des activités et par là les résultats obtenus, mais également la logique de changement puisque certaines des hypothèses centrales n'étaient plus vérifiées.

Principales conclusions par critère d'évaluation

Au niveau de la **pertinence**, le programme VIA DB a démontré toutes ses qualités tant par le public cible visé que par la cohérence de sa théorie du changement puisqu'il offre la possibilité à des jeunes vulnérables d'avoir quelque chose en main pour s'insérer dans la vie socio-professionnelle de leur communauté. Ainsi, l'impact final du projet dépasse largement les données récoltées sur l'insertion professionnelle puisque la formation initiale reçue offre au jeune un bagage technique et des compétences de vie qui pourront lui servir de point de départ sur lequel construire son avenir. Il est porté par des partenaires bien implantés dans le secteur avec une très bonne réputation ce qui permet d'assurer au programme son alignement par rapport aux grandes orientations du gouvernement ainsi qu'une bonne coordination avec les autres acteurs du système.

Le PRG VIA DB est très apprécié par les partenaires locaux ce qui facilite le travail et renforce la durabilité des actions, et ceci pour différentes raisons : i) il est basé sur leurs objectifs et ne vient pas apporter de contraintes à leur fonctionnement ii) il est complet dans le sens qu'il ne vient pas appuyer un seul aspect du partenaire mais plutôt le partenaire dans son ensemble iii) la participation des partenaires locaux à sa conception et son orientation stratégique et opérationnelle iv) la confiance placée dans les partenaires locaux qui sont responsables de la coordination et du monitoring au niveau pays sans avoir besoin d'un expert étranger v) les aspects novateurs du projet sont en ligne avec la modernisation du secteur.

Les thèmes transversaux, équité de genre, environnement et numérisation sont pertinents pour la réalité du pays et ils faisaient déjà partie des préoccupations des partenaires avant le programme. L'intégration de ses thématiques était faite jusque-là à travers des actions ponctuelles qui dépendaient le plus souvent de la sensibilité du personnel de direction et le programme a cherché à renforcer et mieux structurer ces interventions.

L'efficacité Le programme VIA DB est relativement complexe puisqu'il implique 11 partenaires, sur trois niveaux d'intervention, qui font face à des réalités différentes en termes de tailles, de filières, de niveaux de certification et de localisation géographique. Ceci rend difficile l'application de concepts standardisés et nécessite une adaptation au cas par cas pour prendre en compte les particularités de chaque acteur.

A cela s'ajoute le fait que le programme a été particulièrement affecté par la crise sociale et sécuritaire que traverse le pays depuis 2019, cela à tous les niveaux, que ce soit pour l'atteinte des résultats, les liens de causalité de la TdC ou pour ses effets au niveau des objectifs spécifiques. Dans ces conditions, il est difficile de juger de l'efficacité du programme et on ne peut pas se fier uniquement aux indicateurs de résultats qui ont fortement baissés durant les deux dernières années.

Les résultats visés sont pertinents, mais la logique qui les anime doit être adaptée aux réalités de chaque centre pour qu'elle soit pleinement comprise et intégrée. La formation des formateurs a donné des résultats très différents d'un centre à l'autre, et le passage d'une formation quantitative à une formation individuelle, plus qualitative, axée sur les réels besoins des formateurs semble être une option très intéressante à poursuivre. L'amélioration des conditions d'apprentissage à travers un équipement mieux adapté fonctionne bien et ne pose pas de grands défis.

Le renforcement des capacités de gestion des centres est peut-être le résultat qui a fonctionné le mieux au niveau du programme en général. Par contre, le lien logique entre capacité de gestion et autonomie financière reste flou. L'accompagnement vers l'insertion professionnelle a donné des résultats mitigés à travers les centres. Il est important de mieux définir le rôle des OP et par là celui des BDE pour que leur travail soit plus efficace. L'introduction de l'entrepreneuriat est une initiative très pertinente par rapport à la réalité du pays mais son opérationnalisation doit être renforcée et améliorée. C'est une compétence difficile à acquérir qui demande une forte dose de pratique. A l'heure actuelle l'entrepreneuriat est intégré de manière trop théorique et encore trop timidement dans le programme.

Au niveau de l'objectif spécifique, ils sont bien compris dans l'absolu mais nécessitent une réflexion supplémentaire pour les comprendre dans le contexte local. Aujourd'hui ils restent relativement flous ce qui se ressent fortement dans la collecte des informations pour les indicateurs et qui peut expliquer le phénomène surprenant auquel on fait face, celui d'un programme qui n'arrive pas à atteindre ses résultats mais qui arrive à atteindre ses objectifs spécifiques. Que ce soit l'empowerment ou l'insertion professionnelle, ces deux concepts sont mal compris à l'heure actuelle et ne prennent pas suffisamment en compte la réalité locale.

Au niveau de la logique de changement, on peut se questionner sur le fait que l'empowerment est vue comme un moyen pour arriver à l'insertion professionnelle, alors que ces deux aspects font partie de l'objectif spécifique. En repoussant l'insertion socio-professionnelle au niveau d'objectif global, on pourrait intégrer un nouvel objectif spécifique 'intermédiaire' qui serait plus proche des résultats et qui permettrait ainsi de mieux expliciter et évaluer le lien entre les résultats et les effets. Aussi, il serait bien d'approfondir la réflexion pour savoir ce que l'on pense réellement pouvoir générer comme changement chez un jeune qui passe deux ans dans un CFP par rapport à ses chances de trouver un emploi après la formation et plus important encore, ce que nous entendons par insertion professionnelle à la lumière des réalités du marché haïtien de l'emploi. Il y a beaucoup d'éléments qui influencent l'insertion professionnelle des jeunes qui sont au-delà du contrôle des CFP. Aussi, il serait intéressant de réfléchir à la fonction ou à la portée du travail d'un CFP dans le contexte actuel caractérisé par un marché du travail volatile et fragile. Un objectif spécifique réaliste sur lequel les CFP pourraient se concentrer serait d'offrir des outils à l'apprenant pour suivre son chemin professionnel et à l'accompagner dans ces premières expériences, sans se responsabiliser pleinement pour son insertion professionnelle qui dépend de beaucoup d'autres facteurs externes.

Pour les thèmes transversaux, les résultats sont mitigés et varient encore fortement d'un acteur à l'autre en fonction des intérêts spécifiques du personnel de direction. Au niveau du genre, il faut souligner que la parité des sexes est réalisée au niveau des apprenants et apprenantes au niveau global, et que des efforts ont été faits pour intégrer des femmes comme professeurs dans des filières généralement réservées aux hommes. Néanmoins, la compréhension de la problématique varie fortement entre les Pères Salésiens et les Sœurs Salésiennes. Chez les Pères Salésiens, on a le sentiment d'en avoir déjà fait assez avec la parité des sexes et l'introduction de la thématique dans la prière du matin. Les sœurs Salésiennes elles ont été plus imaginatives et ont mieux profité des séminaires sur le genre qu'elles ont lancés sur toutes sortes de thématiques comme la sexualité par exemple. Pour l'environnement, les différents séminaires organisés ont permis aux étudiants d'étendre leur compréhension du phénomène, mais le manque de moyen par rapport à l'ampleur des enjeux limite encore les capacités opérationnelles des jeunes. Certains acteurs ont pris des initiatives pour interdire l'utilisation de couverts en plastique dans leur enceinte ce qui est à féliciter. Pour la digitalisation bien qu'au niveau global il soit difficile de voir une réelle percée en la matière, il existe une quantité d'initiatives qui sont lancées par les différents acteurs au niveau local qui touchent différents niveaux : le personnel administratif, la gestion des centres, le renforcement des compétences des élèves et le cadre de formation. Ces initiatives restent sujettes aux intérêts du personnel de direction, mais le virage numérique a bel et bien commencé et même s'il est lent à prendre son essor, rien ne peut l'arrêter.

Au niveau de l'**efficience**, le programme a développé un imposant système de suivi, évaluation et contrôle financier/administratif, qui assure que l'utilisation des fonds est bien documentée et justifiée. Des mécanismes sont mis en place pour assurer un échange entre tous les partenaires et VIA DB et des espaces de discussion sont ouverts pour aborder les éventuels problèmes de mise en œuvre.

Cependant, différents éléments ont été identifiés qui limitent l'efficience du programme. Parmi eux, le haut niveau de rotation des postes de direction qui affecte la continuité des efforts réalisés jusqu'alors, les retards dans les transferts de fonds qui perturbent la réalisation des activités, le poids du travail administratif et comptable des coordinatrices de programme qui n'arrivent plus à dégager assez de temps pour le suivi opérationnel ou les exigences liées aux justificatifs financiers qui sont parfois démesurées par rapport aux réalités locales. Par ailleurs, la part du budget qui est allouée au renforcement des capacités est jugée excessive par la majorité des personnes interviewées qui pensent pouvoir mieux investir cet argent par rapport aux priorités du programme. Enfin, le système de reporting qui est extrêmement complet et relativement exigeant, n'est pas encore bien approprié par les acteurs locaux qui peinent encore à l'utiliser comme un guide pour la planification stratégique de leurs activités.

La **durabilité** du programme est surtout envisagée par les partenaires en termes de durabilité financière, et l'instabilité vécue par le pays dans les dernières années est venue porter une pression supplémentaire sur les capacités financières de chacun des acteurs. Dans ce contexte, les activités génératrices de revenus prévues par le programme n'ont pas pu être réalisées alors que les Écoles Entreprises n'ont malheureusement pas été suffisamment rentables pour venir compléter le financement des partenaires locaux.

Cependant, une grande partie du programme est axée sur le renforcement des pratiques actuelles des partenaires à travers le renforcement des compétences du personnel administratif et des formateurs/trices, et les changements de comportement enregistrés devraient perdurer au-delà de la durée du programme VDB. Les éléments les plus sensibles pour la durabilité sont ceux ajoutés par le programme et qui sont complètement financés par ce dernier comme le service des BDE et des OP.

Principales recommandations pour l'avenir

1. **Approfondir la compréhension des concepts clés du programme par rapport à la réalité locale**

Le programme est suffisamment solide et s'appuie sur des partenaires locaux de qualité ce qui nous permet d'articuler nos principales recommandations pour l'avenir autour d'une réflexion plus approfondie pour mieux contextualiser les concepts clés du programme. Il est recommandé d'approfondir la compréhension du concept d'insertion professionnelle dans le contexte haïtien, en commençant par une meilleure compréhension du marché du travail local (par les partenaires et VIA DB) et par là des compétences liées à l'employabilité, de préciser la nature de l'entrepreneuriat qui est une compétence qui se crée par la pratique et qui ne peut se résumer à une formation théorique de fin d'études, et de réfléchir aux limites d'un bureau de placement orienté sur le travail formel dans un pays fortement informel.

Une meilleure compréhension de la réalité du marché du travail local et par là de l'insertion professionnelle devrait permettre de préciser la contribution et les limites du programme, d'identifier de meilleurs indicateurs mais également de mieux orienter la formation pour répondre aux exigences du marché local. Cette analyse devrait permettre d'apporter des éléments nouveaux pour la prochaine phase dont nous partageons les plus importants ci-dessous.

2. **Réfléchir aux moyens de rendre l'objectif spécifique d'insertion professionnelle ou ses indicateurs, plus proche des résultats du programme ou de leurs indicateurs**

Au niveau des objectifs spécifiques, on peut se demander si *l'insertion professionnelle* ne devrait pas être élevée au niveau d'impact et remplacée par un objectif spécifique plus proche des résultats du programme et plus facilement mesurable. Ceci permettrait également de renforcer la cohérence de la ToC actuelle dans laquelle les deux objectifs spécifiques ne sont pas au même niveau, l'empowerment étant perçue comme élément influençant l'insertion professionnelle.

3. **Compléter les modalités d'insertion professionnelles envisagées actuellement par le programme, Emploi Formel et Entrepreneuriat, par d'autres modalités telles que 'vente de service' et 'emploi contractuel'.**

Au niveau des modalités d'intégration sur le marché du travail, le programme repose actuellement sur deux extrêmes qui sont l'emploi formel et la création de micro entreprises. Il sera important de réfléchir à l'intégration des modalités '*vente de service*' et '*emploi contractuel*' qui sont les modalités dominantes du marché du travail haïtien mais qui ne sont pas prises en compte actuellement de manière explicite par le programme.

4. **Distinguer les compétences de vie des compétences d'employabilité pour faire ressortir cette dernière catégorie comme une axe de travail à part entière dans le programme.**

Le mélange de compétences de vies et compétences techniques est une réelle plus-value du programme qui se distingue ainsi de nombre de ses concurrents. Toutefois, le concept de 'compétences de vie' reste très général, mélangeant aujourd'hui des *compétences d'employabilité* et des compétences de vie en général. Aussi, pour formaliser les initiatives déjà prises par différents centres nous suggérons d'ajouter formellement les compétences d'employabilité dans la logique du programme.

5. Renforcer les aspects liés à l'entrepreneuriat et mieux les opérationnaliser

L'entrepreneuriat est un élément extrêmement important dans le contexte haïtien. Aussi il devrait être considéré comme une compétence transversale à développer au même titre que certaines compétences techniques/de vie, soit à travers une formation théorique et pratique. Pour cela nous recommandons que l'entrepreneuriat soit considéré comme une compétence évolutive qui commence dès la première année du programme avec la réalisation de petites AGR pour se transformer potentiellement en microentreprises, avec un budget dédié pour assurer un réel accompagnement et suivi des étudiants. En particulier, les Écoles Entreprises pourront être utilisées non pas uniquement pour la mise en pratique des compétences techniques, mais également pour les compétences d'entrepreneuriat des apprenants.

6. Mieux préciser le rôle des Officiers de Placement

Le rôle des officiers de placement doit être mieux précisé pour qu'ils puissent apporter une plus-value indépendamment de la taille du centre ou des filières qui y sont offertes. Les réflexions devront porter sur une extension du rôle des OP pour qu'ils/ne s'occupent pas uniquement de l'emploi formel mais qu'ils s'intéressent également aux autres modalités d'emploi telles que la vente de services/l'emploi contractuel voir également l'entrepreneuriat.

L'introduction d'un budget dédié utilisable sous forme de bourses de stage par exemple ainsi que l'extension des contacts à travers les associations de professionnelles pourra également être encouragé.

7. Réfléchir à mettre en place un véritable 'service' d'appui à l'orientation professionnelle

Dans ce contexte, il est important de réfléchir aux possibilités d'étendre les responsabilités des bureaux de placement actuels pour qu'ils deviennent de réels bureaux d'insertion professionnelle pour accompagner les jeunes à travers toutes les modalités d'emploi à savoir : placement, auto-emploi sous forme de vente de services/contractuel, développement d'activités génératrices de revenus et finalement lancement de microentreprises. Cette nouvelle configuration nécessitera probablement du personnel additionnel, ou il passera par le renforcement des compétences des OP.

8. Chercher à rendre les thèmes transversaux plus proche de la réalité des apprenants

Les recommandations liées aux thèmes transversaux vont toutes dans le même sens : elles cherchent à *rendre les thèmes transversaux plus proches de la réalité des apprenants* en leur apportant des éléments sur lesquels ils pourront avoir un effet.

Au niveau de l'environnement, nous recommandons vivement **d'intégrer de manière transversale et obligatoire à toutes les filières un séminaire sur l'installation de kits solaires**, alors que pour la question du genre, nous recommandons de **recentrer le discours sur les conditions réelles d'intégration des femmes sur le marché du travail** afin que les étudiants/es deviennent de réels acteurs de changement à la fin de leur formation. Pour la digitalisation, il est plus facile de commencer avec la nouvelle génération qui a soif de changement. Aussi, nous recommandons d'intégrer à tous les centres l'introduction d'un cours de base d'informatique sur la base de ce qui est fait au CNPDS.

9. Renforcer les capacités d'analyse des partenaires locaux pour mieux profiter de leur contribution dans l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre et le suivi du programme

Au niveau des *outils de suivi et évaluation*, nous proposons de renforcer les capacités d'analyse des partenaires pour que ce reporting leur soit utile dans leur propre réflexion que ce soit au niveau stratégique ou au niveau opérationnel.

10. Compléter les indicateurs de résultats par des indicateurs d'effets qui permettent de mieux rendre compte des liens de causalité entre résultats et objectifs spécifiques.

Afin de mieux comprendre les effets des différentes activités et résultats du programme, il est recommandé de *compléter les indicateurs de résultats par des indicateurs d'effets* qui sont en lien directs avec les résultats. Dans ce même il est recommandé de poursuivre les premières initiatives qui ont cherché à compléter les indicateurs quantitatifs du programme par des indicateurs qualitatifs.

11. Trouver des compromis gagnant - gagnant pour adapter les procédures comptables aux réalités du pays tout en respectant les critères de redevabilité et permettre ainsi aux partenaires locaux de mieux répondre aux périodes d'instabilité.

En termes d'efficience finalement, il est important d'ouvrir à nouveau la discussion sur les options les plus pragmatiques et efficaces pour *adapter l'esprit des procédures comptables* et administratives du bailleur par rapport à la réalité locale, et de voir comment décharger les coordinatrices de programme de leur charge de travail admin-comptable qui représente la majeure partie de leur temps de travail actuel.

12. Pour le résultat lié à la formation des formateurs, passer à des formations individualisées 'sur mesure'.

Afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité des formations de formateurs, il est recommandé de passer à des formations individualisées 'sur mesure' qui sont réellement 'demandées' par les formateurs. Cela ne veut pas dire de supprimer toutes les formations 'de groupe', mais de tirer d'avantage profit de l'intérêt réel des formateurs et formatrices. On pourra intégrer des indicateurs plus qualitatifs pour compenser la baisse dans les indicateurs quantitatifs.

Encore une fois, les recommandations énoncées ci-dessus sont à prendre comme des éléments qui devraient permettre d'améliorer l'efficacité d'un programme qui est déjà très satisfaisant mais qui pourrait tirer encore mieux profit des compétences et connaissances de ses partenaires locaux.

1 Introduction

1.1 Contexte

Niveau Pays Haïti est souvent présenté comme le pays le pauvre des Amériques, ce qui est vrai en soit, mais ce qui est également assez réducteur. Haïti est un pays fortement marqué par son passé, à la fois glorieux et tragique, qui peine à trouver sa voie plus de 200 ans après son indépendance.

Anciennement connu comme la Perle des Antilles, pour les richesses qui ont été arrachées à son sol à travers l'utilisation des esclaves, première nation noire indépendante suite à l'expulsion des colons français, saignée par la taille de la dette qu'elle a dû repayer à la France pour préserver son indépendance, envahie au XX^e siècle par les Allemands, puis par le USA, dirigée d'une main de fer par plusieurs décennies de dictature de la famille Duvalier, et ravagée depuis lors par des luttes internes qui se déroulent sur fonds de démocratie déguisée, qui a culminé en 2021 par l'assassinat du président Jovnel Moïse qui avait été élu 4 ans auparavant par un suffrage de 10% de votants.

Haïti est un pays 'fragile' à de nombreux égards. Fortement exposé aux aléas naturels, cyclones (Matthew en 2016) et séismes (Port-au-Prince 2010, Sud Aout 2021), avec une topographie faite de montagnes escarpées dont les forêts ont été rasées d'abord pour repayer la dette, puis pour satisfaire l'appétit des colonisateurs du XX^e siècle, ce qui augmente la vulnérabilité de ces habitants.

Aujourd'hui Haïti est caractérisé par un haut niveau d'informalité, un État faible qui n'arrive pas à remplir ses fonctions, un exode de sa force de travail vers des terres meilleures, un niveau extrême d'impunité, et un système profond de rente dont les grandes familles haïtiennes qui ont hérité de la terre tirent profit aujourd'hui en monopolisant les ports, les mécanismes d'importation et qui sont devenus aujourd'hui aussi puissants que le gouvernement lui-même.

Depuis 2018, la situation sécuritaire et économique du pays s'est aggravée avec plusieurs mois de 'peyi lok', soit de pays fermé à toute activité, ce qui a fortement pénalisé l'économie mais également le système éducatif et de formation puisque la majorité des écoles ont dû rester fermées durant plusieurs mois reportant ainsi les examens à l'année suivante. La montée en force des gangs, qui contrôlent aujourd'hui de grands quartiers stratégiques de la capitale, a culminé en cette année 2021 par une montée sans précédent des cas de kidnapping qui touchent toutes les couches de la population. À cela s'ajoute un manque généralisé de carburant causé par le blocage des gangs, ainsi que l'impossibilité de rejoindre 4 départements du Sud depuis Port-au-Prince à cause de l'insécurité qui existe sur la seule route qui relie la capitale au sud du pays. Cette instabilité sociale a fortement perturbé le fonctionnement du programme ainsi que la présente évaluation.

Au niveau économique, Haïti ne produit pas assez pour financer sa consommation qui est financée à près d'un quart par les envois de fonds de la diaspora. Ces fonds ne sont malheureusement pas réinvestis dans des projets d'infrastructure ou d'entreprises, mais plutôt pour la construction de maisons individuelles et pour financer la survie de la famille restée au pays. Le climat d'insécurité et d'imprévisibilité qui existe n'est pas favorable au développement d'entreprises.

Ainsi, l'auto-emploi est le type d'emploi le plus fréquent en Haïti, soit à travers la vente de services/compétences en tant que contractuel, soit par la mise sur pied d'un petit business ou d'une petite entreprise. Le plus souvent, le travailleur haïtien doit cumuler plusieurs activités de type différents car aucune ne lui offre à elle seule la sécurité de l'emploi et la sécurité de revenu. La stratégie du 'toutiste' qui consiste à développer de nombreuses compétences sans jamais vraiment les maîtriser au détriment d'une compétence bien maîtrisée est la stratégie la plus répandue pour répondre à un marché du travail qui est biaisé vers le 'meilleur marché'.

Au niveau de l'emploi formel, le 'parrainage' reste dans beaucoup de domaines l'un des éléments les plus importants pour être recruté ce qui alimente à son tour les inégalités.

Les défis au niveau du pays sont donc multiples, et profonds. La situation conjoncturelle actuelle est très critique, mais les problèmes structurels sont tout aussi profonds. Le pays manque de tout, éducation, santé, emploi, et ce manque généralisé fait miroiter de grands potentiels de changement. En même temps, le pays est devenu extrêmement compliqué, et n'importe quelle activité, aussi petite qu'elle soit est de plus en plus difficile à mettre en œuvre et se fait souvent à un coût largement au-dessus des attentes de chacun.

Niveau Programme Le programme Via Don Bosco qui fait l'objet de cette évaluation s'est étendu sur une période de 5 ans, soit de 2017 à 2021. Son objectif général est de permettre à des jeunes défavorisés, garçons et filles confondus, âgés de 15 à 35 ans, de mener une vie digne et participer à la construction d'un avenir durable.

À cet effet, le programme choisi de renforcer les possibilités d'intégration socio-professionnelle de ces jeunes à travers une formation intégrale et qualitative, adaptée à leurs besoins, qui ne vise pas uniquement les compétences techniques mais également les compétences de vies, ou 'soft skills' nécessaires à la construction d'un avenir sain et durable pour tous.

Les partenaires choisis pour la mise en œuvre de ce programme sont au nombre de 10, et sont répartis entre deux fondations, la Fondation Rinaldi (Pères Salésiens) et la Fondation Mazzarello (Sœurs Salésiennes) : 2 partenaires directs, les Bureaux de Développement et de Planification BDP, et 8 partenaires indirects, les Bureaux de l'Emploi BDE (2) et les Centres ou Écoles de Formation Professionnelle CFP (6).

Les BPD sont responsables de l'opérationnalisation du programme et l'appui général apporté aux différents CFP soutenus par les fondations. Ils sont situés dans la Capitale et sont gérés par un duo, le Directeur /Directrice financé/e par la fondation ou d'autres bailleurs et une coordinatrice de programme financée par le programme VIA DB. Les BPD sont préexistants au programme VDB et appuient d'autres CFP qui ne sont pas inclus dans le PRG VIA DB (9 autres centres pour les frères Salésiens et 2 autres centres pour les Sœurs Salésiennes).

Les BDE sont situés dans la Capitale. Ils sont sous la responsabilité du BPD et ont un rôle d'accompagnateur des CFP au niveau de l'insertion professionnelle. Ils sont en relation directe avec les Officiers de Placement de chaque CFP ainsi qu'avec la direction des CFP.

Les CFP appuyés par le programme sont au nombre de (7). Ils se différencient par leur taille, les filières offertes et leur zone d'intervention géographique. Deux d'entre eux se trouvent dans la capitale Port-au-Prince dans des zones très fragiles contrôlées par des Gangs, deux autres dans la troisième ville du pays (Les Cayes,) et les deux derniers dans des villes de province qui ont un certain potentiel de développement (Hinche, Fort Liberté). Ils offrent des formations certifiées par l'État dont la durée est variable en fonction du centre et de la filière, soit de moins de 1 an pour les CAP (Certificats d'Aptitude Professionnelle), deux ans pour les BAP (Brevet d'Aptitude Professionnelle) et jusqu'à 3 ans pour les DT (Diplômes Techniques). La majorité des centres sont des Centres de Formation Professionnelle mais il existe également quelques écoles professionnelles.

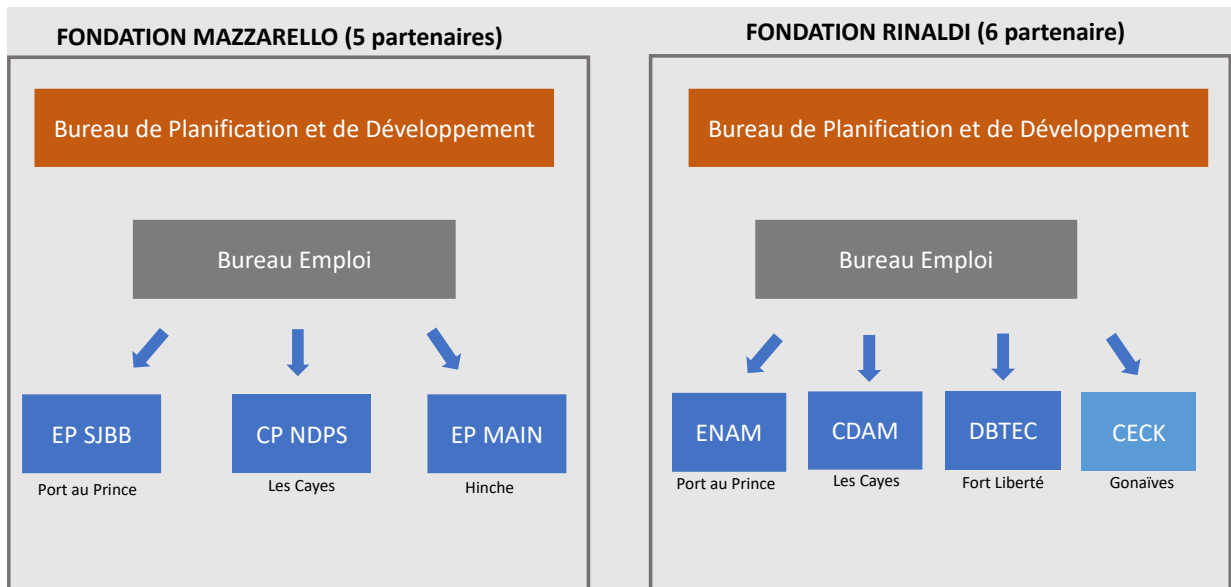


Figure 1. Partenaires directs et indirects du programme VIA DB

En termes de financement, le total des fonds alloués pour les 5 ans du programme était de € 2 601 881,75. Les fonds ont été répartis de manière plus ou moins égales entre les deux fondations, 54% pour la Fondation Rinaldi, et 46% pour la Fondation Mazzarello. À l'intérieur de chaque fondation les fonds ont été répartis initialement de manière égalitaire entre les CFP et les BPD alors que les BDE sont moins financés.

1.2 Objectifs et résultats attendus

L'objectif général de l'évaluation est de mieux comprendre le concept de formation et d'insertion socioprofessionnelle, ainsi que les mécanismes mis en place pour soutenir avec succès les jeunes. Il se décompose en deux sous-objectifs :

- Évaluer si les objectifs spécifiques et la réalisation des résultats du programme (PRG) ont été atteints.
- Identifier des points à améliorer notamment dans les pratiques de VIA Don Bosco et le suivi de l'intégration sociaux professionnelle des jeunes (outils S&E).

1.3 Principales questions d'évaluation

Deux questions principales guident l'évaluation du programme :

- Dans quelle mesure les jeunes participants au PRG de VIA DB ont-ils été renforcés/responsabilisés par une formation complète (et le développement de compétences) ?
- Dans quelle mesure l'empowerment des jeunes conduit-elle à leur intégration sociale et professionnelle ?

L'évaluation utilise les critères du CAD de l'OCDE pour trouver une réponse aux questions de l'évaluation et répondre aux objectifs de l'évaluation, en mettant l'accent sur la **durabilité** et l'**efficacité**. Les thèmes transversaux sont **le genre, l'environnement et la digitalisation**.

1.4 Méthodologie utilisée et processus d'évaluation

La méthodologie utilisée conjugue une analyse documentaire des principaux documents de suivi et de reporting du programme, les résultats d'une enquête en ligne réalisée de manière anonyme et sur base volontaire avec les acteurs du programme et un ensemble d'entretiens téléphoniques réalisés avec différents acteurs clés du programme.

Après avoir étudié les différents documents du programme, le consultant a pris contact avec les responsables des BPD de chaque partenaire pour se présenter et pour planifier les entrevues. Du fait de la situation sécuritaire critique du pays, il a été décidé que les entrevues seraient réalisées par téléphones ou via zoom le cas échéant.

La phase des entrevues s'est déroulée du 04 novembre au 18 décembre 2021 avec certains interlocuteurs qui ont été mis à contribution à diverses reprises pour compléter les demandes de l'évaluateur.

Sur cette base, l'évaluateur a rédigé une première version du rapport d'évaluation à partir du modèle de rapport standard élaboré par Humanya. Le rapport provisoire a été remis le 15 février 2022 et le rapport final le 31 mars 2022. Du fait de la situation particulière que vit le pays, aucune restitution n'a encore été faite devant les partenaires locaux. Le consultant reste disposé à la faire à condition que cela soit réellement utile pour les partenaires locaux, vu que le nouveau programme a déjà été validé. Dans un tel cas, il serait pertinent que VIA DB y assiste pour alimenter la discussion.

1.5 Limites de l'évaluation

La dégradation du climat économique et social qui affecte Haïti depuis 2019 qui a explosé en crise sécuritaire et sociale depuis l'assassinat du président en juillet 2021 a fortement affecté le bon déroulement du programme d'une part et l'évaluation finale d'autre part.

Au niveau du programme, cette situation a affecté l'ensemble des résultats ainsi que la chaîne de causalité de la théorie du changement. Il est ainsi très difficile d'évaluer l'efficacité du programme au niveau de sa mise en œuvre (résultats) et de son orientation stratégique (objectifs spécifiques) tant la situation du pays a eu une influence catastrophique à tous les niveaux : difficulté d'organiser des activités, augmentation des coûts, insécurité qui empêche les déplacements et surtout baisse drastique de l'activité économique ce qui limite fortement les possibilités d'emploi pour les finissants.

Au niveau de l'évaluation elle-même, l'insécurité généralisée a fait que les déplacements ont dû être annulés, et la totalité de l'évaluation a dû être réalisée à distance, principalement par WhatsApp, pour faire face aux problèmes de courant, de connexion téléphonique et de faible bande passante internet. L'une des entrevues a même dû être interrompue à cause des tirs nourris qui sévissaient tout autour de l'un des CFP de Port-au-Prince. Cette situation sécuritaire précaire a affecté la disponibilité de certains interlocuteurs sur le terrain et il a été difficile d'avoir des échanges avec les finissants notamment voir avec certaines entreprises.

Nonobstant cela, les entrevues téléphoniques qui ont pu être réalisées ont été de qualité et les personnes interviewées ont fait preuve de disponibilité et d'intérêt dans les échanges. Certaines d'entre elles ont d'ailleurs été sollicitées à plusieurs reprises pour permettre au consultant de bien comprendre la réalité du programme.

2 Principaux résultats et analyse par question d'évaluation

2.1 Pertinence

2.1.1. Besoins des jeunes

Haïti est un pays avec une population jeune et en forte croissance qui est confrontée avec un marché du travail précaire dans lequel elle a de la peine à trouver sa place et qui est forcée parfois de prendre l'exil où d'accepter des emplois dégradants voir illicites.

Dans ce contexte, le PVDB est très pertinent puisqu'il vise à donner à une population vulnérable, des jeunes défavorisés de 15 à 35 ans, des outils pour s'intégrer sur le marché du travail et pouvoir ainsi prendre leur propre destin en mains. Deux des centres appuyés par le programme se trouvent dans des zones particulièrement sensibles qui sont dominées par des gangs armés et dans lesquelles il est capital d'offrir aux jeunes une alternative aux armes et à la prostitution.

Cet objectif n'est pas nouveau en soi, puisque les partenaires du programme (Pères Salésiens et les Sœurs Salésiennes) œuvrent déjà depuis plusieurs années au renforcement de l'éducation/formation des jeunes en vue de leur intégration socio professionnelle et qu'ils ont acquis une expertise et une très bonne réputation dans le domaine. Et c'est justement l'une des grandes forces du PVDB. Il n'impose rien qui soit étranger à ses partenaires, mais vient renforcer un travail de fonds déjà existant tout en apportant certains aspects novateurs principalement au niveau de l'accompagnement à l'insertion professionnelle qui s'intègrent dans la nouvelle mouvance du pays en termes de Formation Professionnelle.

Logique de Changement repose sur la philosophie de la congrégation des Salésiens et Salésiennes selon laquelle une formation intégrale qui conjugue formation technique et aptitudes de vie doit permettre de renforcer les chances d'insertion professionnelle des jeunes. Cette formation intégrale est déjà une plus-value par rapport à la formation dispensée par la majorité des CFP du pays qui se concentrent sur la formation technique uniquement, ce qui peut expliquer pourquoi les centres Salésiens ont si bonne réputation en Haïti. À cela vient s'ajouter une nouvelle composante apportée par le PRG VIA DB qui vise l'accompagnement des jeunes pour le placement en entreprises à travers des officiers de placement ainsi qu'une introduction à l'entrepreneuriat pour étendre les perspectives d'insertion professionnelle.

Bien que cette approche soit très cohérente, pertinente et bien structurée, nous proposons quelques éléments de réflexion afin d'alimenter la réflexion programmatique :

La Formation Intégrale est un concept très intéressant qui est défini comme l'ensemble des compétences préparatoires à la vie professionnelle et se décompose en compétences techniques et compétences de vie. Si les compétences techniques sont bien définies par le système à travers les programmes de formation et dépendent des filières choisies, les compétences de vie elles regroupent aujourd'hui toutes sortes de compétences 'soft' (qui vont de l'estime de soi à la morale en passant par les techniques d'entretien voire le marketing), qui semblent regroupées sous l'appellation de compétence de vie par opposition aux compétences techniques.

Or, les compétences liées à *la valorisation des savoir et savoir-faire*, soit les compétences propres à l'insertion sur le marché du travail (techniques d'entretien, rédaction de CV, esprit d'initiative, capacité à lancer des AGR etc..) sont des compétences spécifiques qui combinent à la fois 'soft skills' et compétences techniques et qui mériteraient d'être identifiées comme telles. Cette nouvelle catégorie de compétences 'à l'insertion professionnelle' pourrait venir alimenter la notion de formation intégrale. A l'heure actuelle, mise à part la formation en entrepreneuriat, ces compétences ne sont pas vraiment prises en compte au niveau programmatique, et leur implémentation est laissée le plus souvent à la discrétion des partenaires qui peuvent faire preuve de plus ou moins d'imagination dans le domaine.

L'hypothèse No 6 selon laquelle il existe suffisamment d'emplois à la sortie des jeunes est une hypothèse très forte qui n'a malheureusement pas été vérifiée durant la durée du programme ce qui complique grandement l'évaluation des effets du programme, surtout les aspects liés à l'insertion professionnelle. Il est vrai que la période sous considération a été particulièrement problématique à différents niveaux, mais de manière générale cette hypothèse est questionnable pour Haïti qui a un marché de l'emploi très précaire qui pousse les acteurs économiques à trouver différentes sources de revenus sous différentes modalités (emploi, contractuel, microentreprise) qui restent, pour la plupart, des sources de revenus précaires et incertaines. Dans ce contexte incertain, il serait peut-être bon de réévaluer la pertinence de cette hypothèse et de voir comment le programme pourrait intégrer cette donnée, sans pour autant prendre sur ses épaules la responsabilité de la création de l'emploi. À discuter pour l'avenir.

Cette hypothèse sous-entend également que le marché choisi d'allouer ses places de travail sur la base des compétences. Or cette hypothèse mérite également d'être analysée plus profondément puisque la demande actuelle se penche plutôt vers 'le moins disant' et que le système de parrainage et de networking reste un élément important de l'insertion professionnelle¹.

L'appui à l'insertion professionnelle est envisagé à travers deux extrêmes du spectre de l'emploi en Haïti, à savoir l'emploi formel dans une entreprise, et la création de sa propre entreprise. Or il est généralement admis que : i) les entreprises formelles sont rares en Haïti et que ii) le tissu économique n'est pas propice au lancement de microentreprises formelles. Au contraire, la majorité de l'emploi se fait sous la forme d'une forme dégradée de ces deux extrêmes, soit sous la forme d'un auto-emploi de type 'vente de services' sous forme ponctuelle et contractuelle, soit sous la forme d'activités génératrices de revenus, liées le plus souvent au petit commerce ou à la vente qui ne sont que l'antichambre de l'entreprenariat.

L'empowerment et l'insertion professionnelle sont tous deux aspects de l'objectif spécifique alors que dans la chaîne de causalité l'empowerment est vue comme un élément permettant l'insertion professionnelle, et non le contraire. Aussi, cela pose la question de savoir si l'insertion professionnelle ne devrait pas être déplacée au niveau de l'objectif général pour plus de clarté, ce qui serait cohérent aux vues de la quantité de facteurs d'influence qui sont largement en dehors du contrôle du programme. Cela permettrait également d'introduire un nouvel objectif spécifique qui soit plus en lien avec les effets des résultats.

2.1.2. Cohérence avec d'autres interventions/programmes/stratégies

L'une des forces du PVDB c'est qu'il vient s'appuyer sur la stratégie d'intervention actuelle des partenaires locaux qui est elle-même déjà alignée avec les orientations stratégiques de l'État en termes de Formation Professionnelle (FP) à travers l'Institut National de Formation Professionnelle.

La seconde force c'est que le PVDB appuie ces mêmes partenaires pour intégrer les nouvelles orientations que l'État souhaite donner à la FP pour sa modernisation à travers notamment la formation continues de formateurs, l'introduction de l'entreprenariat ou une plus grande ouverture sur le digital. Cet alignement général du programme avec les objectifs des partenaires locaux lui permet de bénéficier des synergies que les partenaires ont déjà pu nouer avec d'autres acteurs.

¹ Dans le domaine de la construction sûre par exemple, l'expérience a montré que les personnes formées aux techniques de construction parasismique avaient beaucoup de peine à utiliser leurs compétences sur le marché à cause de la réticence des clients à payer plus pour un service de meilleure qualité. La mission n'est pas impossible, mais c'est au jeune formé qu'il incombe de convaincre le client. Ce type de compétence fait partie des compétences à l'insertion professionnelle.

2.1.3. Complémentarité - valeur ajoutée des interventions par rapport aux autres programmes/organisations

Le problème de l'insertion des jeunes sur le marché du travail étant reconnu à l'échelle nationale, différents programmes interviennent en ce sens en Haïti.

Le PACERD Programme d'Appui à la Création d'Emplois et de Revenus Durables financé par l'APEFE de 2017-2021 possède des éléments semblables à ceux du PVDB, notamment par sa composante d'accompagnement des jeunes pour l'insertion professionnelle à travers des formations en entrepreneuriat et la mise en place de COPP Cellules d'Orientations et de Placement Professionnel à l'intérieur des différents CFP en coordination avec l'INFP.

La plus-value du PVDB par rapport au PACERD est qu'il apporte un financement pour le fonctionnement des bureaux de placement ce qui permet aux officiers de placement de réaliser un travail plus efficace alors que le PACERD misait sur un empowerment de ce service à très court terme ce qui n'a malheureusement pas été possible. Dans les CFP où le PACERD avait déjà lancé ses COPP (comme le CDAM par exemple), le bureau de placement du PVDB est venu donner un nouveau souffle à cette première initiative.

Le Système de Qualification et d'Accès au Travail SQUAT lancé par l'ambassade de Suisse (2018-2022) met lui aussi l'accent sur l'insertion professionnelle des jeunes défavorisés (secteur construction initialement) en s'appuyant sur les Associations de Professionnelle. Ce programme pourrait être un partenaire intéressant pour le PVDB pour venir compléter sa liste d'employeurs potentiels qui est limitée actuellement aux entreprises.

L'AECID a appuyé les Pères Salésiens par rapport à la formation et la numérisation (équipé le CDAM des Cayes avec 3 salles digitales qui devraient permettre au centre de renforcer son utilisation du digital dans la formation et formé des professeurs du réseau Salésien à travers une plateforme numérique). ACTEC de son côté appuie les Sœurs Salésiennes dans leur programme de formation professionnelle et coordonne ses activités avec le PRG VIA DB à travers le BPD et le bureau pédagogique de la Fondation Mazzarello.

2.1.4. Inclusion du genre

Dans un pays encore fortement affecté par des pratiques culturelles et des stéréotypes profondément ancrés dans l'esprit collectif qui alimentent des grandes discriminations face au genre et une violence perpétrée sur le sexe féminin, l'inclusion du genre est devenue une nécessité dans tout programme. Le défi cependant est d'éviter de rester dans une logique purement quantitative qui se limite le plus souvent à un reporting genré, mais d'initier plutôt un changement de mentalité et de comportement à l'intérieur même des partenaires du programme ainsi qu'au niveau des élèves des centres.

Les partenaires du programme VDB étaient déjà impliqués dans la problématique genre et le PVDB est venu renforcer ces initiatives à travers l'introduction de séminaires sur la thématique genre pour le personnel des partenaires et pour les élèves, le reporting genré, une offre de filière généralement abordables aux deux sexes et un encouragement pour les jeunes hommes et jeunes femmes qui souhaitent se lancer dans des filières qui sont traditionnellement occupées par le sexe opposé.

L'utilisation de certaines formatrices femmes pour des filières dites de garçons est également un élément important à souligner. Ainsi, la plupart des centres ont au moins un ou deux garçons et une ou deux filles qui ont suivi des formations dans des domaines 'non traditionnels' et ils offrent également tous des filières à qui sont abordables pour les deux sexes.

2.1.5. Inclusion de l'environnement

Dans un pays comme Haïti, ravagé par la déforestation et envahi par une marée de déchets non dégradables, l'inclusion de l'environnement prend tout son sens. Les partenaires du programme étaient déjà conscients de l'importance de l'environnement mais ils l'exprimaient à travers des activités ponctuelles liées à la gestion des déchets dans leur établissement et au reboisement. Le programme a souhaité renforcer ces initiatives par la réalisation de séminaires plus structurants qui offrent une vision plus large de la problématique environnementale à l'intention du personnel et des élèves. Ces séminaires permettent aux jeunes d'avoir une perspective plus grande par rapport à leur environnement, mais les faibles moyens mis en œuvre pour initier un réel changement par rapport à l'ampleur des défis, limitent considérablement la portée de ces initiatives. Les jeunes sont certes sensibilisés, mais en sortant du centre ils retombent dans une réalité face à laquelle ils ont peu d'emprise.

2.1.6. Inclusion de la numérisation

La numérisation est un défi majeur pour Haïti. Elle offre à la fois de forts potentiels, pour l'analyse et la gestion des centres, pour la qualité de l'apprentissage mais elle se heurte également à de grands défis d'équipements, d'accès à l'électricité et de bande passante internet, et surtout de manque de compétences dans le domaine (création de contenus et leur valorisation).

Parmi les trois thèmes transversaux du programme, la numérisation est celui qui a été le plus difficile à mettre en œuvre car il demande des compétences minimales en informatique qu'il faut d'abord renforcer voire créer. Le concept de numérisation n'est pas encore bien compris par les acteurs qui ne maîtrisent pas tous les bases de l'informatique, et par là, ne comprennent pas bien les avantages liés à la numérisation. Tout le monde est intéressé à priori et sent la nécessité de ne pas manquer le virage technologique, mais en même temps la numérisation reste un concept du futur qui a besoin de temps et d'accompagnement pour être bien intégré au niveau des acteurs du programme.

Aussi, au niveau programmatique, l'intégration du numérique n'était définie de manière très précise et l'initiative a plutôt été laissée à chaque partenaire d'avancer selon ses compétences/intérêts et celles de son staff au niveau de i) la gestion des centres ii) le suivi et reporting du programme (bases de données) iii) compétences techniques du staff/élèves iv) la formation à distance.

2.1.7. Autres résultats liés à la pertinence

Des synergies intéressantes ont été développées à l'intérieur de la Fondation Mazzarello entre le BDE et les Écoles Professionnelles de la fondation qui ne font pas partie du programme, sur la base d'un échange de service gagnant - gagnant. Ainsi le BDE a pris l'initiative de lancer une base de données sur les finissants et de l'étendre aux écoles professionnelles qui ne sont pas couvertes par le programme, en échange de quoi le BDE a pu profiter du réseau d'entreprises de ces Écoles pour monter son propre réseau. Cette initiative est encourageante car elle montre le potentiel de synergies et complémentarité qui peut être exploité à partir du programme.

2.1.8. Méta-analyse/Principaux points de l'analyse - Pertinence

Le programme est très pertinent dans son ensemble puisqu'il aborde une problématique fondamentale pour le pays et qu'il est en ligne tant avec les objectifs initiaux des partenaires ainsi qu'avec les actions des autres acteurs du secteur. La logique d'intervention est cohérente et en ligne avec les orientations de l'État, et avec celle d'autres partenaires ce qui permet le développement de synergies et de complémentarités sur le terrain.

Le programme mériterait cependant d'intégrer une analyse plus poussée de la réalité du marché du travail haïtien pour mieux comprendre le concept d'insertion professionnelle dans le contexte haïtien et par là le rôle de la formation professionnelle dans le processus d'insertion professionnelle. Les réflexions devraient être dirigées vers la préparation des apprenants pour intégrer un marché du travail précaire, instable et dominé par des stratégies de survies qui poussent l'acteur économique à la flexibilité et au développement de différentes compétences qu'il pourra et devra exploiter au mieux selon les conditions du moment.

Au niveau du genre, cette analyse du marché du travail permettrait de faire ressortir davantage les blocages auxquels sont confrontées les femmes qui choisissent des métiers traditionnellement occupés par des hommes et permettrait de mieux préparer les jeunes, filles comme garçons, à devenir de véritables acteurs de changement des mentalités dans le domaine.

2.2 Efficacité

2.2.1. Résultats obtenus

L'influence du contexte et la limite des indicateurs quantitatifs - L'atteinte des résultats du programme a été fortement affectée par la situation sécuritaire et sociale du pays depuis la seconde moitié de 2018 jusqu'à nos jours. Ceci se reflète au niveau des indicateurs du projet puisqu'on observe que depuis 2018, les indicateurs n'ont fait que chuter à tous les niveaux. Dans ce contexte particuliers, l'utilisation d'indicateurs quantitatifs ne permet pas de bien évaluer la qualité du travail fourni par les partenaires et la portée réelle des résultats obtenus. Aussi, il serait préférable d'avoir une approche *relative par rapport à la situation contextuelle* pour évaluer ce qui a été fait par rapport à ce qu'il était possible de faire. On pourrait répondre ainsi à la question 'a-t-on fait du mieux qu'on a pu dans les conditions ?'.

La diversité des CFP impliqués dans le programme en termes de taille, de filières proposées et d'environnement économique et social implique que les résultats sont très différents d'un centre à l'autre. Certains centres ont été paralysés durant de nombreuses semaines, surtout ceux situés à Port-au-Prince, et leurs indicateurs de performance ont chuté drastiquement.

Sur la base de ces constats, nous allons orienter notre analyse sur les éléments porteurs ainsi que sur les éléments de freins liés à chaque résultat.

Niveau d'atteinte des résultats

Alors que le programme avait atteint presque tous les résultats visés en 2018, depuis 2019 on note une baisse généralisée de performance sur l'ensemble des indicateurs à l'exception des indicateurs liés au résultat 2 qui sont restés proches des cibles finales.

	Résultats	Indicateurs	Cible	2020	2019	2018	
1	Qualité Apprentissage	Ind 1.1	Prof Formés	96	26	48	91
		Indi 1.2	Cours Adaptés	35	20	37	46
2	Gestion des Centres	Ind 2.1	Genre & Env, Gestion	8	6	3	12
		Ind 2.2	Autonomie Financière	30%	37%%	58%	70%
3	Accompagnement vers le travail	Ind 3.1	Stages	48	28	28	55
		Ind 3.2	Entrepreneuriat	8	5	3	3

Dans le cadre de cette évaluation, nous avons cherché à obtenir une auto-évaluation de la part des partenaires par rapport au niveau d'atteinte des résultats. Les notes vont de 1 à 3, 1 représentant un échec, 2 une réussite partielle, 3 une réussite totale. Les notes sont indiquées entre parenthèse pour chaque résultat.

R1 Amélioration de la qualité de l'apprentissage (Score : 2 / 3)

Indicateur 1.1 – Renforcement des compétences des formateurs

Les responsabilités pour cet indicateur se divisent entre les CFP qui peuvent proposer des formations et chercher eux-mêmes des formateurs et les BPD qui organisent certaines formations transversales depuis la capitale pour profiter des économies d'échelle. Ce renforcement des compétences se décompose en deux grandes catégories, les formations techniques et les formations pédagogiques. L'efficacité de chaque type de formations dépend du centre, des filières proposées ainsi que de l'ancienneté des formateurs. Cette activité est en général bien appréciée par les partenaires et il existe quelques exemples qui démontrent le lien entre la formation des formateurs et la qualité de l'enseignement (formation pédagogique) ou une meilleure employabilité du jeune (formations techniques). Cependant elle fait face à certains défis qu'il s'agit de prendre en compte pour le nouveau programme.

Points Forts	Défis
<ul style="list-style-type: none">• La disponibilité de formateurs pédagogiques sur le marché local• La pertinence des formations pédagogiques pour les jeunes formateurs sans expérience• Les séminaires techniques pour des éléments en demande sur le marché (installation de kits solaires, tresses africaines etc...) qui sont souvent ouverts aux étudiants• L'amélioration de la qualité de la formation lorsque la formation a été assimilée par le formateur	<ul style="list-style-type: none">• La disponibilité des formateurs plus expérimentés qui ne sont pas toujours intéressés (formations pédagogiques) ou qui ont dû prioriser le rattrapage des cours plutôt que leur formation• La difficulté de trouver des formateurs de formateurs qui peuvent dispenser une formation continue sur le moyen terme aux formateurs• L'indicateur (3 types de formations) qui est jugé trop exigeant et qui a tendance à décourager les partenaires• La part du budget qui est allouée au renforcement des compétences qui est jugé trop élevé par rapport aux capacités d'absorption des centres et qui pourrait être allouée pour d'autres activités.

Une réflexion est en cours au niveau des BPD pour le passage d'une formation quantitative qui touche le plus de formateurs à une formation qualitative et individuelle qui réponde directement aux intérêts spécifiques du formateur/trice. Cette proposition est très intéressante et devrait être poursuivie dans le prochain programme.

Indicateur 1.2 – Adaptation des conditions d'apprentissage aux exigences du marché

Cette adaptation se fait à la fois à travers l'introduction de nouveaux contenus (faisant suite à des séminaires techniques suivis par les formateurs/trices ou par suite des recommandations de certaines entreprises qui ont reçus des stagiaires du centres), ou à travers un meilleur équipement en termes de matériel didactique ou matériel de pratique.

Ainsi par exemple, le module de formation en électricité a pu être complété par le module installation de panneaux solaires dans les centres qui ont reçu ce séminaire, et le module de cosmétologie a pu être enrichi des dernières techniques de coiffure qui sont à la mode actuellement. L'achat d'équipement a également permis de moderniser certains ateliers pour qu'ils puissent répondre aux exigences du marché. Par ailleurs le programme a contribué à l'introduction de différentes nouvelles filières (comme Bar Restauration) ainsi qu'au renforcement d'autres filières. Aucun des interlocuteurs interviewés n'a fait mention des comités de validation dont il est fait mention dans le cadre logique pour l'adaptation des modules de formation.

Le potentiel pour l'adaptation des conditions d'apprentissage dépend fortement des filières considérées. Ainsi, les changements techniques ne sont pas aussi fréquents dans le domaine de la maçonnerie ou l'ébénisterie que dans le domaine de la restauration ou de la cosmétologie. Par ailleurs, certaines innovations demandent un équipement coûteux alors que d'autres sont principalement axées sur un savoir-faire.

Du fait de la lenteur du système, l'adaptation des modules proposé n'est pas toujours suivie par l'adaptation de la certification. Ainsi, les jeunes ayant suivi la formation Bar Restauration qui a été passablement en demande, n'ont pas eu la chance de recevoir de certificats de l'État, la formation n'étant toujours pas validée au niveau de l'INFP.

R2 Amélioration des capacités de gestion des partenaires (Score : 3 / 3)

liés aux thèmes transversaux ainsi qu'à la gestion interne. Les personnes interrogées ont tous confirmé que les capacités de gestion des centres ont été notablement améliorées depuis le début du programme. Le staff administratif est beaucoup plus disponible que les formateurs pour recevoir des formations et le système de planification, suivi et reporting mis en place par le programme est un excellent exercice pratique qui permet au staff local de mieux absorber les nouveaux concepts.

Certains centres ont commencé à étendre les principes de gestion rigoureuse du programme à toutes leurs activités. La digitalisation du service administratif à travers le logiciel EvalNote, lorsqu'elle est réalisée, permet un meilleur suivi des étudiants et un meilleur contrôle de la part des parents qui peuvent avoir accès en tout temps aux notes de leurs enfants. Par ailleurs, en cas de perte de documents, le centre peut réimprimer les relevés de note à la demande des parents.

Indicateur 2.2 – Autonomie financière

L'autonomie financière a fortement chuté depuis 2018 mais reste dans la cible visée. L'un des éléments clés de l'autonomie financière a été le lancement d'Écoles Entreprises ou d'Activités Génératrices de Revenus pour les partenaires. Malheureusement, la situation globale du pays a fortement affecté ces initiatives, soit en affectant leur rentabilité, soit en retardant leur lancement, soit en détruisant les efforts comme cela a été le cas aux Cayes suite au séisme du 14 août 2021. Le concept reste cependant très intéressant et pertinent et devra être approfondi à l'avenir.

Les premières initiatives réalisées en ce sens (poulailler à Fort Liberté, Bar-Restaurant aux Cayes), bien que positives, ont montré la difficulté à réaliser des activités génératrices de revenus qui puissent venir supporter le centre financièrement. Ces écoles-entreprises ont pu générer un revenu pour assurer le fonctionnement de l'activité, mais pas vraiment pour financer l'école. Cela démontre les difficultés liées à l'entreprenariat dans le pays, puisque même les centres, avec des infrastructures et un fonds d'investissement fourni par le PVDB ont de la peine à faire des profits avec ces activités.

L'interruption des cours suite à la dégradation du pays a également fortement affecté les rentrées des centres puisque les frais fixes sont restés les mêmes alors que les rentrées (frais de scolarité) étaient en diminution. Le soutien du PVDB a été crucial dans cette période difficile pour assurer la continuation des activités et des services offerts aux jeunes.

Résultat 3 : L'accompagnement vers un travail décent et l'entrepreneuriat est amélioré (Score : 2.5/3)

L'atteinte de ce résultat incombe principalement au BDE qui agit à travers les officiers de placement pour les stages/relations avec les entreprises et la direction des CFP pour les formations en entrepreneuriat.

Indicateur 3.1 Nombre d'entreprises qui donnent un stage ou un emploi chaque année

Le placement en stage a toujours existé dans les CFP avant l'introduction des officiers de placement (OP) mais il se faisait principalement par les professeurs et la direction qui utilisaient leur propre réseau de contacts. L'APEFE avait déjà lancé depuis 2015 une initiative similaire en collaboration avec l'INFP intitulée COOP (Cellule d'Orientation et de Placement), qui se différencie de l'initiative actuelle par le fait que les membres du COPP étaient des bénévoles.

L'introduction d'un officier de placement payé par le projet avait pour but de mieux structurer ce service et de l'orienter vers l'emploi décent. Les officiers de placement ont offert un service de placement en stage/emploi accompagné d'un suivi pour s'assurer que l'expérience se passe bien. Ainsi, des conventions de stage ont été développées pour formaliser le stage, et les entreprises étaient tenues de fournir un rapport de stage. Trois types de stages ont été considérés : observation (demi-journée), formation (2 semaines), insertion (plus d'un mois), mais il existe des différences par centre et par filières. Les résultats ont été mitigés, avec une meilleure réponse du côté des Sœurs Salésienne que du côté des Pères Salésiens chez qui la pertinence du rôle de l'officier de placement a été remise en cause sous sa forme actuelle.

Le service de réseautage et de suivi offert par les officiers de placement est relativement nouveau en Haïti et les compétences nécessaires pour effectuer ce travail sont encore à développer. L'expérience a montré que l'efficacité de leur travail dépend fortement de leur dynamisme, du type de filière offerte par le centre et de l'activité économique en général, les filières comme cosmétologie, bar-restauration ou art ménagers se prêtant mieux à ce travail que celles liées à la construction bâtiment par exemple.

Le rôle des OP devrait être précisé ou repensé à la lumière des expériences réalisées pour qu'ils puissent jouer un rôle plus large qui touche toutes les filières et qui puisse s'adapter aux besoins du centre dans son ensemble. À plus long terme, ce service pourrait déboucher sur un réel Bureau d'Insertion Professionnelle qui touche tous les aspects du marché du travail : emploi formel, auto-emploi sous forme de vente de services/contractuels, AGR et micro-entreprises.

Points Forts	Défis
<ul style="list-style-type: none"> • A permis de placer de nombreux stagiaires dans les filières de l'hôtellerie et de la restauration. • Permet de collecter des informations intéressantes sur l'intégration des jeunes dans le marché du travail ainsi que le point de vue des entreprises. • Les relations entre les officiers de placement et les BDE centraux sont généralement bonnes, et il existe différents exemples de complémentarité dans lesquels des places de stage ont pu être trouvées pour des CFP de province directement par le BDE central. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principalement orienté vers les entreprises du secteur formel, le travail des OP est limité à l'heure actuelle par le nombre restreint d'entreprises formelles sur le marché. • Dans les centres avec beaucoup d'élèves et de filières différentes comme DB Tec par exemple, où dans les centres qui offrent des filières avec peu d'entreprises formelles, le travail des OP est moins effectif ; leur rôle devient plus difficile à comprendre et mérite d'être mieux défini. • Les OP ne semblent pas avoir de budget dédié pour réaliser leurs activités ce qui limite leur impact. Certains stages sont trouvés dans des zones éloignées et il n'existe pas toujours de fonds pour couvrir les dépenses. → BOURSES DE STAGE • L'intégration des OP dans le fonctionnement global du centre n'est pas toujours évidente et de nombreux formateurs continuent à trouver des stages aux étudiants sans passer par le bureau de placement. • Pas d'implication concrète par rapport aux initiatives liées à l'entrepreneuriat • L'indicateur actuel ne représente pas assez le travail fourni par les OP

L'entrepreneuriat est un concept relativement nouveau dans le domaine de la formation professionnelle et sa compréhension, tout comme les compétences nécessaires pour sa transmission aux jeunes sont en cours de développement. Une bonne compréhension de ce qui se cache derrière le mot 'entrepreneuriat' est importante car le tissu économique haïtien regorge déjà de petits entrepreneurs qui sont surtout actifs dans le domaine de la vente : petites marchandes, vendeurs d'habits usagés, vendeurs de recharges téléphoniques etc...

L'entrepreneuriat a été introduit dans le programme à travers des formations externes dispensées en fin d'année pour les finissants des centres. Afin de motiver les centres à intégrer l'entrepreneuriat de manière plus importante, l'indicateur de résultat a été adapté pour tenir compte de la quantité et de la durée des formations. Les résultats quantitatifs varient grandement par centre et sont fonction de l'intérêt et de l'efficacité que ces formations ont eues sur les apprenants. Dans certains centres on s'est contenté d'organiser ces formations qui sont restées souvent à un niveau théorique sans vraiment atterrir dans la réalité des apprenants, alors que dans d'autres elles ont permis de développer un réel intérêt pour la thématique et ont été complétées par d'autres modules comme le marketing par exemple au CPNDPS.

L'appréciation de l'efficacité de cette activité est mitigée et dépend fortement de la capacité du formateur à faire atterrir la formation par rapport aux réalités de chaque filière professionnelle ainsi que de l'implication du centre pour intégrer l'entrepreneuriat de manière plus consistante dans le programme de formation.

Points Forts	Défis
<ul style="list-style-type: none"> • C'est une formation nouvelle qui vient ouvrir l'esprit des jeunes par rapport aux perspectives de l'auto-emploi, une perspective qui les attire puisqu'ils/elles souhaitent devenir un jour leur propre patron. • Ces formations sont plus pertinentes et pragmatiques lorsqu'elles sont dispensées par filière et adaptées aux réalités de la filière. Différents exemples de <i>succes stories</i> existent à l'intérieur des centres. • Certains centres ont déjà commencé à l'intégrer de manière plus structurante dans leur programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Les formations arrivent trop tard dans le curricula et ne permettent pas la mise en pratique des concepts présentés. • Lorsqu'elles sont dispensées de manière transversale à toutes les filières elles restent parfois à un niveau théorique trop élevé qui s'adresse plus à des entrepreneurs déjà établis qui cherchent à étendre leur petite affaire plutôt qu'à des jeunes qui n'ont pas encore d'expérience. • L'absence d'accompagnement après la formation, notamment l'absence de 'fonds de démarrage' est souvent un élément de frustration pour les jeunes et les centres. • Le niveau de la formation n'est pas toujours adapté aux élèves qui pour la plupart n'ont jamais essayé de réaliser des activités génératrices de revenus et qui n'arrivent pas à bien comprendre les concepts présentés. • Le coût de la formation qui est relativement élevée du fait que les formateurs qui répondent aux critères de sélection du PVDB ne sont pas nombreux et qu'ils demandent des prix forts.

Efficacité de la collaboration

La relation entre les différents partenaires a généralement bien fonctionné et elle a été appréciée par tous. Le BPD a surtout joué un rôle important d'interface avec VIA DB HQ, afin de s'assurer que le reporting financier et opérationnel respectait le planning. Les BDE ont activement soutenu les bureaux de placement locaux et ils ont réussi à créer certaines synergies entre leurs réseaux de contacts permettant à certains élèves de province de trouver des stages dans la capitale.

Deux éléments à améliorer ont cependant été relevés : i) renforcer les visites de terrain par le staff de la capitale ii) réduire les délais dans le versement des fonds pour assurer une plus grande marge de manœuvre aux opérateurs sur le terrain.

Suivi de l'évolution des résultats

Le suivi des résultats se fait à travers les indicateurs du cadre logique. La plupart des résultats sont quantitatifs, ce qui facilite leur collecte. Ils sont collectés au niveau des CFP et intégrés dans une base de données. Ils sont transmis par la suite à la coordinatrice de programme qui les compile pour chaque centre et les transmet à VDB. Le désavantage des indicateurs quantitatifs c'est qu'ils ne donnent que peu d'information sur la qualité des activités réalisées et par là sur les effets escomptés.

Dans le cadre du résultat 3, l'indicateur sur le nombre d'entreprise ayant donné un stage ou un emploi est certes intéressant par rapport au réseautage réalisé par les officiers de placement, mais il ne donne qu'un faible aperçu du travail réalisé par ces officiers et ne reflète pas adéquatement les résultats réalisés dans le domaine du placement.

Inclusion des thèmes transversaux

Les thèmes transversaux étaient déjà présents dans les centres, mais le programme VDB a permis de les appréhender sous une perspective plus ample à travers l'organisation de séminaires thématiques sur le genre ou l'environnement. Le niveau d'intégration des thématiques transversales varie cependant fortement d'un centre à l'autre.

Le genre est encore souvent vu comme une question liée principalement à la protection des femmes, ou même la parité homme-femme dans les filières et dans ce sens, les Sœurs Salésiennes sont beaucoup plus imaginatives et actives que les Pères Salésiens. Du côté des Pères Salésiens, le sentiment général est que les CFP en font déjà assez par rapport à la thématique soit à travers les mots du matin qui encouragent le respect et l'acceptation de l'autre, soit par les efforts réalisés par les centres pour offrir des formations tant aux garçons qu'aux filles. Les filles et les garçons sont en effet représentés plus ou moins à part égale dans les différents centres et des efforts sont faits pour attirer des filles dans des métiers traditionnellement occupés par les garçons. Du côté des Sœurs Salésiennes, ces dernières profitent davantage du programme pour organiser des séminaires sur différentes thématiques liées au genre y compris des thèmes relativement tabous tels que l'éducation sexuelle.

L'environnement est une thématique qui était déjà présente chez les partenaires, mais les nouveaux séminaires organisés à travers le programme ont permis de dépasser les activités traditionnellement organisées autour du reboisement et de la collecte des déchets pour aborder des thématiques plus vastes liées au réchauffement climatique ou au tri des déchets. Certains partenaires ont d'ailleurs pris des mesures en lien avec l'environnement comme c'est le cas du PBD des Frères Salésiens qui a banni les contenants de liquides jetables de son institution.

La digitalisation est intégrée à des niveaux différents et varie fortement en fonction des partenaires, mais elle commence à faire son entrée et sera indubitablement un élément important à considérer pour l'avenir du programme.

- a) Au niveau de la gestion/communication, les Frères Salésiens ont un système de courriels institutionnel au niveau de la direction qui leur permet d'avoir une meilleure continuité malgré le haut turnover de leur staff. Cependant l'utilisation de ces courriels institutionnels est surtout effective au niveau central à Port-au-Prince, mais elle se heurte encore à passablement de réticences au niveau décentralisé des centres où les directions ont gardé l'habitude de travailler avec leur mails privés. Le logiciel Evalnote est un puissant outil qui peut être adapté en fonction des besoins des utilisateurs. Là aussi, son utilisation et son efficacité dépend de l'intérêt du personnel centre et de son investissement personnel pour comprendre son potentiel. Le BDE-FMA a lancé une initiative de base de données pour le suivi des apprenants/tes des centres, base de données qui a été étendue aux deux écoles de formation qui ne font pas partie du programme. L'initiative est intéressante, mais elle a besoin d'être renforcée pour aboutir et prouver son utilité.
- b) Au niveau des modalités de formation, des premières expériences de formation à distance ont été réalisées de manière rudimentaire pour répondre aux défis de la crise sanitaire et sécuritaire du pays. A ces expériences s'ajoute aujourd'hui une expérience menée au CDAM pour l'installation de salle d'apprentissage digitales dans lesquelles il sera possible d'utiliser des contenus digitaux pour compléter la formation des apprenants/es.
- c) Au niveau de la formation, certains centres ont lancé des formations obligatoires en informatique pour toutes les filières qui permettent aux jeunes d'avoir un niveau minimum de maîtrise du logiciel Word par exemple. Ceci leur est utile tant pour la rédaction de CV, que pour leur positionnement sur le marché du travail dans les secteurs techniques où peu de techniciens maîtrisent les outils informatiques, même de base.

Facteurs d'influence des résultats et thèmes transversaux (-3 à +3)

Les évaluateurs ont demandé à tout le personnel (BPD, BDE et CFP) et aux apprenants d'évaluer dans quelle mesure chacun des 3 résultats du programme avait contribué à l'atteinte de l'objectif spécifique. Leur évaluation était basée sur une échelle graduelle où les scores peuvent varier d'une forte contribution positive (+3) à une forte contribution négative (-3), en passant par toutes les valeurs intermédiaires. Les chiffres ci-dessous représentent un score moyen qui est expliqué plus en détail dans la partie narrative.

Résultat 1 - Effet Positif (+3) Le résultat 1 a clairement contribué positivement au fait que les jeunes se sentent renforcés. Que ce soit à travers une meilleure pédagogie pour mieux faire passer les concepts et renforcer l'intérêt des apprenants ou par l'organisation de séminaires sur des nouveaux procédés en demande sur le marché, l'apprenant finissant des centres Salésiens sent qu'il/elle a quelque chose en main pour l'aider à s'insérer sur le marché du travail.

Résultat 2 - Effet Positif (+ 1) Les formations sur le genre et l'environnement ne sont pas toutes perçues de la même manière tant par les centres de formation que par les jeunes eux-mêmes. A l'heure actuelle, l'aspect genre est surtout centré sur la femme, et les formations sont plus bénéfiques pour elles que pour l'ensemble des apprenants.

Les formations sur l'environnement sont certes intéressantes car elles ouvrent l'esprit des jeunes et leur apportent une vision plus large de la thématique, mais les défis environnementaux sont tellement grands au sortir du centre et les ressources tellement limitées que l'apprenant ne comprend pas toujours en quoi cela peut lui être utile de manière concrète.

La meilleure gestion des centres est plus un élément qui intervient sur le long terme pour assurer une durabilité de l'offre de formation. Les Écoles Entreprises ont permis elles d'offrir une possibilité de stage interne à certains élèves ce qui a contribué à une meilleure appropriation de la formation.

L'autonomie financière est un élément important dans le cadre de la durabilité d'un projet dès lors que les financements externes reçus ne sont pas assurés dans l'avenir. Dans le cadre de cette étude il n'a cependant pas été possible d'identifier des éléments de causalité clairs entre autonomie financière et insertion professionnelle.

Résultat 3 - Effet positif (+ 2) Les formations en entrepreneuriat donnent un espoir aux jeunes en leur montrant que s'ils ne trouvent pas de travail chez un employeur ils ont toujours une voie alternative à travers l'auto-emploi. Mais elle reste quelque peu incomplète puisque le jeune n'a pas vraiment l'opportunité de mettre en pratique ses compétences puisque les formations arrivent trop tard et qu'elles n'apportent pas de solution au problème de la mise de fonds initiale. A l'heure actuelle, les activités en lien avec l'entrepreneuriat sont plus un avant-goût, une introduction à l'entrepreneuriat plutôt qu'une réelle formation sur l'entrepreneuriat.

Les stages sont un élément important pour permettre au jeune de confronter ses compétences au milieu du travail. Cependant l'appui effectué par les officiers de placement ne touche pas toutes les filières de la même manière et varie selon les centres.

Complémentarité avec d'autres partenaires

Chaque congrégation a pu lier des partenariats avec d'autres bailleurs qui travaillent dans le même objectif que le PVDB. La Fondation Rinaldi a collaboré avec l'AECID pour un programme de formation de formateurs à distance sur l'Approche par Compétences, alors que la Fondation Mazzarello elle collabore avec l'ONG ACTEC dans le cadre d'une autre programme Formation Professionnelle.

Les facteurs d'influence des résultats

Résultat 1 Qualité de l'apprentissage	Description du facteur	Comment ce facteur a-t-il influencé et quelles ont été les conséquences ?
Facteur 1	Disponibilité des Formateurs de Formateurs	Il a été difficile parfois de trouver des formateurs de formateurs qui pouvaient assurer un suivi pour leurs formations techniques. L'intérêt des formateurs à suivre ces séminaires est tombé.
Facteur 2	Le niveau initial des formateurs	Les formations pédagogiques ont été très appréciées dans les centres où les formateurs sont d'anciens élève qui n'ont jamais suivi de cours pédagogiques. Pour les autres centres avec des formateurs expérimentés ou avec plus d'ancienneté, il a été plus difficile de les motiver ou de voir des résultats.
Facteur 3	Situation sociale	L'instabilité du pays a compliqué l'organisation des formations avec des formateurs de formateurs qui n'ont pas pu se rendre sur les lieux de la formation. Il a fallu organiser la formation de manière différente avec une augmentation des coûts (faire les formations dans la capitale par exemple).
Résultat 2 : Gestion des partenaires	Description du facteur	Comment ce facteur a-t-il influencé et quelles ont été les conséquences ?
Facteur 1	La situation économique et sécuritaire du pays	Les centres ont dû être fermés durant plusieurs mois et les examens ont dû être repoussés à l'année suivante. Les familles ont moins de revenus et craignent d'envoyer leurs enfants dans les centres ce qui a fait chuter les revenus provenant des inscriptions. La majorité des AGR au niveaux des BPD/BDE n'ont pas pu être initiées à cause de cette situation. Le tremblement de terre du 14 août 21 a détruit l'espace d'une École Entreprise aux Cayes.
Facteur 2	La gestion des entreprises-Écoles	Les Entreprise - Écoles n'ont pas générés les revenus escomptés car leur gestion n'est pas basée sur le long terme mais doit faire face à des exigences de court terme (ex rémunérer les élèves pour les encourager). Par ailleurs, du fait de la rotation du personnel de direction, la continuité dans le style et la stratégie de gestion de ces Entreprises Écoles n'est pas toujours assurée ce qui affecte grandement leur rentabilité.

Facteur 3	Les procédures administratives du programme	Les procédures administratives, bien que lourdes parfois, sont cohérentes et se révèlent être un excellent outil pour amener les centres à avoir une meilleure transparence dans la gestion de leurs établissements : plan opérationnel, justificatifs financiers, et reporting sur les avancées du projet. Certains centres (DB Tech) ont d'ailleurs étendu l'application de ces outils sur les autres composantes de leur programme qui ne sont pas financés par VDB.
Résultat 3 : Accompagnement à l'insertion professionnelle	Description du facteur	Comment ce facteur a-t-il influencé et quelles ont été les conséquences ?
Facteur 1	La situation économique et sécuritaire du pays	L'insécurité a engendré une forte baisse de l'activité économique qui a affecté à la fois la quantité de stages et l'embauche par les entreprises. Les entreprises interrogées ont confirmé que les besoins en personnel sont très réduits et que même si elles sont intéressées par les profils des stagiaires, elles n'ont pas d'emploi à leur offrir.
Facteur 2	Le type de filière offerte par le centre	Les bureaux de l'emploi sont principalement axés sur les entreprises formelles. Ces dernières sont plus abondantes dans le milieu de l'hôtellerie, de la restauration ou dans la cosmétologie que dans les domaines liés à la construction par exemple. Ainsi l'apport des officiers de placement a été plus efficace dans certaines filières que d'autres.
Facteur 3	L'accompagnement à l'insertion professionnelle est un processus nouveau	L'accompagnement à l'insertion professionnelle est un champ totalement nouveau en Haïti et les compétences pour le faire sont en phase de création. Aussi, durant cette première phase du programme, avec les difficultés liées à la situation économique et sécuritaire du pays, les résultats obtenus par les bureaux de placement sont restés très tributaires du dynamisme et des compétences personnelles des officiers de placement.

2.2.2. Réalisations au niveau des effets (outcome) - changements liés à l'empowerment

Indicateur 2 : Le pourcentage de jeunes (hommes et femmes) qui se sentent renforcés en capacités (empowered) après avoir fini sa formation.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	15%	73%	51%	48%	48%	N/A
Prévision				25%		50%

Source : Resumoni 2017 -2021

Atteinte des objectifs (Définition, Exemples, Facteurs d'influence)

Si le concept de renforcement des compétences est un concept généralement bien compris, celui d'empowerment' porte souvent à confusion car certains interlocuteurs le confondent soit avec l'empowerment financière, soit avec l'auto-emploi/entrepreneuriat (avoir sa propre affaire). Le terme choisi en français devrait possiblement être changé pour éviter cette confusion.

Lorsque le terme est bien compris, il fait référence à des jeunes qui arrivent à se prendre en main et qui arrivent surtout à prendre des décisions qui seront importantes pour leur avenir. Le jeune finissant doit pouvoir identifier ses besoins de formation, négocier son contrat, et savoir ce qu'il doit faire pour garder son poste. De manière générale, l'indicateur a été atteint pour tous les centres et les finissants interviewés ont tous confirmé avoir énormément apprécié la formation reçue.

Les étudiants interviewés durant cette évaluation ont tous confirmé la qualité de la formation reçue et disent se sentir renforcés tant au niveau de leurs compétences techniques que de leurs compétences sociales. L'une d'elle a résumé cela en une phrase 'si tu sors de la formation et que tu dis n'avoir rien appris c'est que tu es vraiment de mauvaise foi'.

Selon les jeunes interviewés, les 'soft skills' liées directement à l'employabilité ou l'insertion professionnelle telles que l'entrepreneuriat, le marketing, les techniques de présentation, la rédaction de CV voire les connaissances de base du droit du travail sont autant de compétences qui permettent aux jeunes d'avoir des outils en mains pour les guider sur le chemin de l'insertion.

Dans quelle mesure pensez-vous que le renforcement des CFP et des BDE - par le biais du programme VIA DB - a contribué à l'empowerment des jeunes ciblés ?

Les évaluateurs ont demandé à tout le personnel (BPD, BDE et CFP) d'évaluer dans quelle mesure chacun des 3 résultats du programme avait contribué à l'insertion socio-professionnelle des apprenants. Leur évaluation était basée sur une échelle graduelle où les scores peuvent varier d'une forte contribution positive (+3) à une forte contribution négative (-3), en passant par toutes les valeurs intermédiaires. Les chiffres ci-dessous représentent un score moyen qui est expliqué plus en détail dans la partie narrative.

Le résultat 1 (+3) est clairement identifié comme un résultat qui a permis de renforcer l'empowerment des apprenants et de faciliter l'insertion professionnelle, mais les effets sont variables cependant entre centres et dépendent des filières offertes et du type de formateurs. L'introduction de 'séminaires' axés sur des éléments techniques ponctuels en lien avec la demande actuelle du marché a permis à certains étudiants d'avoir une plus-value sur le marché du travail en répondant aux besoins actuels de la demande. L'amélioration dans la préparation des cours de certains formateurs (les plus jeunes) a permis une meilleure transmission des compétences techniques et par là a contribué positivement à l'empowerment des jeunes.

Le résultat 2 (+2) est plus difficile à relier à l'objectif spécifique puisqu'il vise plutôt la durabilité du programme et la gestion de qualité es CFP/BDE , sans quoi l'éducation de qualité ne peut être dispensée pour l'insertion. Aussi les personnes interviewées ont eu plus de peine à se prononcer là-dessus. Le support financier reçu par le programme pour aider le fonctionnement des centres a été capital dans cette période difficile pour permettre aux centres de survivre. Les écoles entreprises ont eu un effet positif sur l'empowerment puisqu'elles ont permis aux jeunes d'avoir de la pratique à défaut de trouver des stages, mais elles n'ont pas vraiment eu l'effet escompté sur l'autonomie financière (même s'il n'existe pas d'information détaillée sur les surplus générés par ces activités).

Le lien entre les axes transversaux, genre, environnement et digitalisation et l'insertion professionnelle ne sont pas évidents, alors qu'ils le sont plus par rapport à l'empowerment puisque les nouvelles compétences acquises viennent renforcer les compétences de vie des jeunes. La formation en genre devrait permettre

également selon certains interlocuteurs de mieux préparer les jeunes filles qui souhaitent entrer des filières traditionnellement occupées par des hommes, mais il n’y a pas de réel suivi qui ait été fait en ce sens.

Les résultat 3 (+3) a clairement des effets positifs sur l’insertion professionnelle des jeunes, mais à nouveau cet effet varie en fonction des filières proposées par le centre. L’accompagnement des officiers de placement a permis d’augmenter le nombre de stages pour les filières liées à l’hôtellerie et la cosmétologie, renforçant ainsi l’empowerment des jeunes. Il n’y a malheureusement pas de reporting systématisé (l’information existe au niveau de chaque officier de placement cependant) à l’heure actuelle qui permette d’estimer le nombre de jeunes qui ont pu trouver un emploi grâce aux services des bureaux de placement.

Quant à l’effet des formations en entrepreneuriat sur l’insertion ou l’empowerment, là également il est difficile de se prononcer de manière objective vu qu’il y a très peu de données à ce sujet. Il existe bien sûre des ‘*success stories*’ dans chaque centre, mais peu d’entre eux sont suffisamment bien documentés pour comprendre l’influence que les formations en entrepreneuriat ont pu avoir sur eux.

Ce qui a bien marché et moins bien marché

Les aspects positifs	Les limites
<p>La combinaison compétences techniques – compétences de vie permet à l’apprenant de comprendre dès la période de formation que le marché du travail ne se limite pas à des compétences techniques.</p>	<p>La préparation de l’apprenant à certaines réalités du marché. L’insertion professionnelle est un processus, un investissement qu’il faut être prêt à faire, même après plusieurs années de formation. La question du salaire, jugé insuffisant, a souvent été un élément déterminant qui a découragé l’apprenant à accepter le premier poste qui lui était offert.</p>

Rôle et contribution des acteurs

Les activités liées à l’empowerment des jeunes sont principalement sous la responsabilité des CFP avec l’appui des BDE pour les formations sur les thèmes transversaux et l’entrepreneuriat, les BPD apportant quant à eux un soutien logistique et/ou financier en cas de besoin.

Suivi et évaluation

L’indicateur sur l’empowerment est collecté une fois par année, à la fin de l’année scolaire, à travers un questionnaire préparé par VDB qui est et envoyé aux BDE qui le transmettent aux différents CFP. Il est rempli par tous les étudiants finissants du centre sous la supervision des OP, puis retourné aux BDE qui codifient les réponses du questionnaire sur une plateforme numérique gérée par VDB. Le processus de collecte de l’indicateur est relativement mécanique, sans grande appropriation de la part des partenaires locaux. Les résultats globaux des questionnaires sont compilés par VIA DB sous forme de tableaux mais ne sont malheureusement pas accessibles aux partenaires et ne sont dès lors pas valorisés localement. Plusieurs personnes interviewées ont indiqué que les questionnaires étaient ‘numérisés’ et envoyés à Via DB mais que les informations n’étaient pas retournées ce qui est apparemment due à un problème de communication (soit interne aux Fondations ou alors entre les fondations et Via DB). Au final l’information est là mais on ne voit pas comment elle est utilisée.

Bien que le questionnaire porte sur différents aspects de l’empowerment et de l’insertion professionnelle, l’indicateur sur l’empowerment n’est basé que sur la réponse à la question ‘En général, je me sens renforcé/e’. L’utilisation d’un questionnaire n’est pas une mauvaise chose en soi puisque l’information est collectée directement à la source, mais il devrait être complété par d’autres sources d’informations car les

questionnaires souffrent toujours au moins de deux limites : i) la bonne compréhension de la question de la part de l'étudiant ii) le résultat ne donne aucune indication sur les raisons qui amènent à cette réponse. Dans notre cas, la question posée est trop générale pour permettre d'évaluer le niveau de l'indicateur. Par ailleurs, vu les difficultés de compréhension du concept par les partenaires locaux eux-mêmes, il n'est de loin pas sûr que les apprenants aient bien compris la question malgré l'appui reçu des OP.

Il n'est jamais facile d'évaluer des indicateurs spécifiques. L'utilisation d'un questionnaire est un premier pas, mais cet outil devrait être complété par d'autres moyens de vérification plus qualitatifs et plus riches qui permettent de mieux comprendre la réalité. Plus important encore, avant de pouvoir identifier d'autres moyens de vérification, il sera nécessaire de mieux définir ce concept par rapport à la réalité locale pour comprendre ce qui peut être réellement atteint après le passage dans un CFP et comment s'exprime ce changement.

2.2.3. Réalisations au niveau des effets (outcome) - changements liés à l'intégration socioprofessionnelle

Indicateur 1 : Le pourcentage de jeunes (hommes et femmes) finissant ses études, qui trouve un travail endéans les 12 mois après avoir fini sa formation

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	15%	30%	48%	53%	51%	N/A
Prévision				25%		50%

Source : Resumoni 2017 -2021

Insertion Socioprofessionnelle Le concept d'intégration (socio)professionnelle est généralement bien compris dans son absolu, soit d'aider le jeune à entrer sur le marché du travail pour qu'il puisse subvenir à ses besoins et ceux de ses proches à travers une activité économique. Ce concept est particulièrement complexe dans le contexte haïtien puisque le marché du travail est précaire par définition et très volatile ce qui pousse les travailleurs à cumuler différents types et modalités d'emploi (salarié, contractuel, voir petit commerce). Savoir ou décider quand un travailleur est 'intégré' sur le marché du travail est donc un exercice complexe qui ne se résume pas à la seule question de savoir si le finissant travaille actuellement ou non. Le concept d'intégration sociale lui est mal compris surtout au niveau des jeunes interviewés qui ne voient pas à quoi cela peut référer. Au niveau de la coordination, l'intégration sociale fait plus référence au rôle que pourra jouer le jeune dans la société à travers sa participation dans les mouvements sociaux ou les organisations de la société civile, voir au niveau de la politique.

Le travail décent est un concept auquel les interlocuteurs interrogés adhèrent en termes d'idéal, à savoir un travail dans lequel le travailleur est valorisé et peut s'épanouir en utilisant les compétences acquises et pour lequel il est suffisamment rémunéré pour répondre à ses besoins et ceux de sa famille. Néanmoins ils avouent également ne pas voir sa pertinence dans le contexte local qui est caractérisé par un marché du travail très tendu à l'intérieur duquel l'objectif principal du travailleur est de trouver un emploi ou un revenu avant tout. Ce concept est vu plus comme un luxe à l'heure actuelle et ne fait pas vraiment partie des priorités des partenaires. Une discussion plus approfondie doit être menée avec les partenaires pour adapter ce concept aux réalités locales sans quoi ils risquent d'être découragés et vont reléguer ce concept aux oubliettes.

Exemples d'intégration socio-professionnelle

Il existe différents exemples de finissants qui ont réussi à s'insérer sur le marché du travail, soit à travers un emploi soit à travers la mise sur pied d'une petite entreprise. Les parcours sont tous différents et ne

suivent généralement pas une ligne droite. À titre d'exemple, un jeune homme qui a suivi construction-bâtiment et électricité est entré dans un hôtel comme électricien et il est aujourd'hui responsable de la réception et de l'administration grâce à ses notions rudimentaires d'informatique. Une jeune femme ayant suivi cosmétologie a ouvert son salon qui n'a pas fonctionné par manque de clients. Aujourd'hui elle gère un bar qui est très fréquenté.

Principales étapes pour l'intégration socio-professionnelle

La première étape concerne l'acquisition de compétences techniques. Sans savoir-faire on ne peut prétendre entrer sur le marché du travail, que ce soit sous forme d'employé ou sous forme d'auto-emploi. La seconde étape concerne l'accès aux opportunités de travail, soit l'accès à une demande solvable qui est prête à utiliser les compétences de l'apprenant. Cette étape dépend du dynamisme de l'apprenant/e, de ses compétences en recherche d'opportunités et surtout à travers son réseau de contact. Le réseau de contact comprend généralement la famille et les proches, les professeurs et la direction du CFP ainsi que les entreprises ou clients rencontrés à travers les stages en entreprise ou les stages dans les Écoles Entreprises. Finalement la dernière étape concerne les compétences dites 'soft' ou compétences de vie qui vont permettre à l'apprenant/e de i) accepter/conservé son travail/activité ii) la faire fructifier à travers son dynamisme et sa flexibilité.

Dans quelle mesure le renforcement des centres de formation et des bureaux de placement par le programme VIA DB a contribué à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ciblés?

Les évaluateurs ont demandé à tout le personnel (BPD, BDE et CFP) et aux apprenant.e.s d'évaluer dans quelle mesure chacun des 3 résultats du programme avait contribué à l'insertion socio-professionnelle des apprenants. Leur évaluation était basée sur une échelle graduelle où les scores peuvent varier d'une forte contribution positive (+3) à une forte contribution négative (-3), en passant par toutes les valeurs intermédiaires. Les chiffres ci-dessous représentent un score moyen qui est expliqué plus en détail dans la partie narrative.

Résultat 1 +2 L'amélioration des conditions d'apprentissage a eu un effet direct sur l'employabilité des jeunes avec des exemples concrets de jeunes qui ont pu trouver un emploi après avoir suivi des formations (séminaires) sur des techniques spécifiques en forte demande par le marché.

Résultat 2 +1 Le lien entre le résultat 2 et l'insertion professionnelle n'est pas direct. C'est surtout à travers les Écoles Entreprises qui ont permis aux jeunes d'acquérir plus d'expérience pratique que le lien peut être fait.

Résultat 3 +3 Le résultat 3 a clairement contribué à améliorer le niveau d'insertion professionnelle des jeunes, surtout à travers le travail des officiers de placement lorsque ce dernier a été effectif. Les stages ne servent pas uniquement pour la mise en pratique des compétences, mais également pour le développement d'un réseau de contacts. L'une des finissantes interviewées a expliqué que c'est lors d'un stage qu'elle a été remarquée par un employeur potentiel qui l'a recontactée par la suite une fois qu'il était en mesure de lui offrir un travail. Les OP ont également contribué directement à l'insertion des jeunes en plaçant certains d'entre eux directement auprès d'employeurs. Les formations en entrepreneuriat ont également montré certains résultats ponctuels notamment à Hinche où des jeunes finissants se sont mis ensemble pour répondre à une commande pour un mariage.

Rôle et contribution des acteurs

C'est surtout le travail des CFP, des formateurs jusqu'à la direction en passant par les chefs de travaux et les officiers de placement ainsi que celui des BDE qui sont en lien direct avec l'insertion professionnelle des jeunes. Les BPD ainsi que VDB sont plus en soutien et peuvent intervenir en cas de besoin.

Genre, digitalisation, et environnement

Le genre n'a pas encore de lien direct avec l'insertion professionnelle puisque les CFP se sont concentrés jusqu'ici sur l'amélioration de l'accès à la formation indépendamment du sexe mais qu'ils n'ont pas encore abordé réellement les réalités et contraintes spécifiques auxquelles les femmes font face sur le marché du travail. L'environnement lui n'a pas de lien direct avec l'insertion puisqu'il n'y a pas encore de métiers liés à l'environnement qui sont enseignés dans les centres. La digitalisation elle a un effet certain, surtout par rapport à la maîtrise de certains logiciels de base.

Suivi et Évaluation

Selon les documents du projet, les informations liées à l'indicateur sur l'insertion professionnelle doivent être collectées à travers une enquête réalisée auprès des finissants, une année après la fin de leurs études. Dans la pratique cependant, les choses sont plus compliquées et cette 'enquête' n'est pas vraiment réalisée comme planifiée.

Aujourd'hui, l'évaluation de l'insertion professionnelle se fait à travers les Officiers de Placement qui font un suivi de certains finissants pour savoir s'ils ont un emploi ou non. Ils le font avec les moyens du bord, sans grande orientation de la part des BDE ou du BPD et la méthodologie employée ainsi que la pertinence des résultats varie fortement d'un centre à l'autre. Par exemple, il n'y a pas vraiment de quantité minimale de personne à suivre pour établir le niveau de l'indicateur. C'est ainsi que l'un des centres a pu rapporter pour une année un chiffre de 100% d'insertion de ses finissants basé sur une enquête qui touchait 7 finissants uniquement. Pour d'autres centres il y a une confusion entre le nombre de personnes qui ont répondu au questionnaire sur le renforcement des compétences et l'enquête sur l'insertion. Les OP interrogés n'étaient pas au courant qu'ils devaient faire une enquête auprès des finissants pour connaître le pourcentage de personnes insérées dans le cadre du reporting de l'indicateur sur l'insertion professionnelle.

Par ailleurs, les critères sur lesquels on doit se baser pour dire qu'une personne est insérée ne sont pas standardisés. Au niveau des BDE c'est un travail d'au moins 6 mois continu, alors que les OP interrogés ne font pas de suivi au-delà de 1 mois. Il est dès lors très difficile de comprendre à quoi correspondent les chiffres qui sont rapportés, ce qui peut expliquer par exemple pourquoi les taux d'insertion sont relativement bons par rapport à la situation du pays.

Avant de pouvoir identifier des indicateurs, des sources de collecte d'information et des cibles qui soient plus adaptés, il est capital de préciser le concept d'insertion professionnelle et de mieux cerner les limites du lien de causalité formation-accompagnement-insertion. Les partenaires locaux détiennent une très bonne connaissance du contexte et collecte une grande quantité d'information qu'il s'agit de mieux valoriser.

2.2.4. Résultats non intentionnels

Parmi les résultats non intentionnels, on peut citer l'initiative du BDE de la FMA qui a étendu la sphère d'influence du BDE aux deux écoles professionnelles de la fondation qui ne sont pas incluses dans le PVDB à travers l'intégration de ces écoles dans la base de données du BDE, ainsi que le partage des réseaux de contacts au niveau des entreprises.

2.2.5. Cohérence entre les différents niveaux du Théorie de Changement

La théorie du changement proposée par le programme est cohérente et pertinente. Cependant, elle repose sur une hypothèse forte selon laquelle le marché de l'emploi est suffisamment dynamique pour absorber les jeunes formés, hypothèse qui n'a malheureusement pas été confirmée du fait de la crise socio-sécuritaire qu'a vécu le pays.

De manière structurelle, la demande solvable pour un service de qualité n'est pas la norme en Haïti et les finissants des centres de formation sont souvent confrontés à un problème de valorisation de leurs compétences par un marché qui est mené par la loi du 'moins disant'. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il faille former pour la médiocrité, mais plutôt réaliser que si l'on souhaite changer le pays, il faut à la fois avoir les compétences techniques pour le faire, mais également des compétences de vente et de pouvoir de conviction pour faire changer la mentalité des consommateurs.

Lien entre Activités-résultats-objectifs

La logique d'adaptation des contenus de formation à travers des 'séminaires' répondant aux besoins conjoncturels du marché a clairement fait ses preuves, que ce soit au niveau de l'électricité avec l'introduction d'un séminaire sur l'installation de kits solaires ou au niveau de la cosmétologie pour l'introduction des nouvelles techniques de tresses ou de maquillage tendance.

La logique selon laquelle une 'meilleure gestion mène une meilleure offre de formation' est pertinente théoriquement, mais il est difficile de dégager à l'heure actuelle des liens de causalité concrets.

La logique d'autonomisation financière des partenaires est pertinente, mais la conjoncture socio-économique défavorable a fortement affecté ses résultats.

La logique d'accompagnement des apprenants pour leur insertion socio-professionnelle à travers les services des bureaux de placement est très pertinente dans l'absolu. Dans la pratique elle l'a été à certains égards, mais elle a également montré ses limites à d'autres égards. Cette logique est adaptée pour les professions qui répondent aux exigences de l'emploi formel et continu, comme le secteur de l'hôtellerie, mais elle ne répond pas aux besoins des autres secteurs qui sont animés par l'emploi autonome contractuel, qui représente la majorité des cas en Haïti.

L'introduction de l'entrepreneuriat a été positive puisqu'elle a abordé une option qui n'était pas abordée jusqu'à ce jour. Cependant, le concept étant nouveau pour le secteur de la formation, il n'est pas encore bien maîtrisé et demande une réflexion plus approfondie pour aboutir.

2.2.6. Facteurs liés à l'atteinte de l'Objectif Spécifique

Quels sont les autres facteurs les plus importants (par ex. contextuels, internes, acteurs, hypothèses des TdC, analyse des risques) qui ont influencé **l'empowerment des jeunes ciblés** (par le biais du CFP/BDE et avec le soutien de VIA Don Bosco) ?

L'évaluateur a demandé à l'ensemble du personnel des partenaires d'énumérer et d'évaluer les facteurs les plus importants qui ont eu un impact (positif ou négatif) sur l'empowerment des apprenants. Leur appréciation était basée sur une échelle graduelle, les scores pouvant varier d'une forte influence positive (+3) à une forte influence négative (-3), en passant par toutes les valeurs intermédiaires. Les chiffres du tableau ci-dessous représentent le score moyen de tous les répondants. La première colonne donne une brève description du facteur, tandis que la troisième justifie le score donné en expliquant comment ce facteur a réellement eu un impact sur l'empowerment des apprenants.

Les facteurs d'influence sur l'empowerment

Empowerment		
Facteurs	Poids relatif	Comment cette influence s'est-elle manifestée ?
La situation sécuritaire du pays	-2	La situation sécuritaire difficile a fortement perturbé le déroulement des cours, elle a limité le nombre de stages externes et internes et a affecté l'organisation des séminaires externes organisés par les BDE ou les BPD.
Les motivations de l'apprenant/e	+3	L'étudiant/e qui est motivé/e, qui trouve un réel intérêt dans ce qu'il/elle fait aura plus de chances de renforcement (?)
Les compétences de vie des formateurs/trices et leurs compétences techniques	+3	Le formateur/trice n'est pas qu'un formateur/trice technique mais également un modèle, voir un guide pour l'étudiant/e qui s'apprête à entrer dans la vie professionnelle. Aussi, même si l'étudiant/e ne suit pas toujours la formation qu'il/elle aurait choisi idéalement, les compétences techniques et de vie du formateur/trice sont suffisante pour assurer un investissement total de l'apprenant.
La dimension pratique des formations	+2	L'inclusion de la pratique dans les formations est un luxe que pas tous les CFP peuvent s'offrir, tout au moins pas suffisamment pour répondre aux réels besoins de pratique des étudiants. La pratique permet à l'étudiant/e de prendre confiance en lui, de découvrir son potentiel et prendre goût à son métier.
L'encadrement global de l'étudiant/e	+2	Tous les jours ne sont pas faciles en Haïti et l'apprenant/e doit faire face à différentes contraintes externes qui menacent parfois la continuation de son apprentissage. C'est là qu'il/elle a besoin de ne pas se sentir seul/e, de faire partie d'une grande famille qui l'entoure, l'écoute et l'encourage, du corps professoral à la direction en passant par les officiers de placement ou autres accompagnateurs.

Parmi les facteurs d'influence les plus importants au niveau de l'autonomisation il y a i) la motivation des jeunes, ii) les compétences de formateurs, que ce soit les compétences techniques mais également les compétences de vie, iii) l'environnement d'apprentissage qui doit permettre suffisamment de pratique et qui doit offrir un soutien psychologique et parfois financiers aux étudiants qui sont en difficulté de voir leur parcours d'apprentissage interrompu pour des facteurs externes.

Insertion Socioprofessionnelle		
Facteurs	Poids relatif	Comment cette influence s'est-elle manifestée ?
Compétences Techniques	+3	Elles sont l'élément clé de l'insertion. Sans un savoir-faire en main le finissant ne peut prétendre à entrer sur le marché du travail. Lorsqu'un apprenant cumule plusieurs compétences techniques, c'est toujours un plus car le marché du travail haïtien n'est généralement pas assez stable pour assurer un emploi à partir d'une seule compétence.
Compétences de vie	+3	Parmi les compétences de vie, le dynamisme et l'esprit d'initiative sont les plus importantes puisque ce sont elles qui permettent au finissant de saisir les opportunités ou de les laisser échapper. La flexibilité, la patience et l'esprit positifs sont d'autres éléments qui permettent au finissant de s'adapter au premier travail demandé et à accepter une première rémunération qui n'est peut-être pas à la hauteur de ses attentes.
Les salaires offerts sont trop bas	-3	À la sortie de leur formation le premier emploi est souvent tellement peu rémunéré que les jeunes soient n'y reste pas soit n'y vont pas du tout
Faible valorisation des compétences	-2	Le milieu du travail ne valorise pas toujours les compétences des jeunes qui doivent s'intégrer dans des équipes avec des personnes expérimentées qui ont appris sur le tas et qui se méfient de compétences 'théoriques' des jeunes.
Réseau de contact	+3	Le plus difficile souvent est d'avoir sa première expérience de travail. Le réseau familial est très important. Le centre aussi est une source potentielle de placement et les élèves qui se démarquent durant la formation sont les premiers à profiter du réseau de contacts des employés du centre
La mobilité du finissant	+2	Le travailleur haïtien doit savoir souvent s'adapter aux opportunités d'emploi. Aussi le finissant est parfois limité par dans son insertion professionnelle par un rayon géographique limité.
La motivation des apprenant.e.s	+3	Ce ne sont pas tous les jeunes qui sont vraiment motivés à trouver un emploi. Certains entrent dans des filières pour répondre à la pression des parents. Quand le jeune est motivé, cela se voit durant la formation et également à la sortie de la formation. Un jeune motivé collectionne déjà des expériences de travail durant sa formation professionnelle.

<p>La situation sécuritaire du pays</p>	<p>-3</p>	<p>La situation sécuritaire a fortement affecté l'économie du pays. De nombreuses entreprises ont dû fermer leurs portes et les autres n'ont pas eu les capacités d'employer du nouveau personnel. L'insécurité a fait augmenter le prix des matières premières et du transport réduisant ainsi les opportunités du petit commerce. L'insécurité enfin a poussé certaines familles à ne pas laisser les jeunes chercher du travail trop loin de chez eux.</p>
<p>La flexibilité de l'apprenant/e</p>	<p>+4</p>	<p>Le finissant doit être suffisamment flexible et dynamique pour répondre aux premières opportunités qui s'offrent à lui même si elles lui paraissent ne pas répondre à ses compétences. Il est important qu'il acquière de l'expérience et qu'il ait une vitrine pour montrer ses compétences à défaut de quoi il risque de préférer s'orienter vers d'autres AGR telles que la vente de rue qui sont disponibles à la majorité des jeunes en Haïti.</p>

Au niveau de l'insertion professionnelle, i) les compétences techniques de l'apprenant/e sont essentielles à son entrée sur le marché du travail, ii) un réseau de contact est nécessaire pour qu'il/elle puisse trouver des opportunités, iii) ses compétences soft tels que la flexibilité, la patience mais également le dynamisme sont essentiels pour assurer sa survie et sa croissance dans le monde du travail, iv) sa mobilité enfin est importante pour ne pas perdre des opportunités.

Facteurs ayant limité l'avancée du programme jusqu'à maintenant

La situation sociale et sécuritaire difficile que traverse le pays depuis 2019 a fortement affecté l'ensemble du programme, tant au niveau des activités qu'au niveau des objectifs spécifiques. La crise sanitaire Covid, même si elle a été moins prononcée que dans d'autres pays est venue se superposer à cette situation déjà délicate et à forcer différents partenaires à passer en mode travail à distance. De nombreuses activités ont dû être annulées, d'autres ont pu être maintenues mais avec un coût additionnel. Au niveau des objectifs spécifiques, les centres ont dû rester fermés durant plusieurs mois alors que les centres des Sœurs Salésienne à Port-au-Prince a dû être délocalisé, affectant ainsi les conditions d'apprentissage. L'économie fonctionnant au ralenti depuis plusieurs mois, cela a fortement affecté limitant les possibilités d'emploi ou d'entrepreneuriat offert aux jeunes.

Analyse de la contribution des facteurs d'influence

Dans les trois tableaux ci-dessous, les évaluateurs tentent de déterminer dans quelle mesure le programme a réellement contribué à la réalisation des différents changements décrits dans l'objectif spécifique. La première colonne décrit le changement lui-même (résultat) envisagé par le programme. Dans la deuxième colonne, les évaluateurs recensent les facteurs qui ont le plus contribué au changement (tels que recueillis sur le terrain). Dans la troisième colonne, ils donnent une brève description du lien de causalité (type) : "primaire" fait référence aux facteurs directement liés au programme, tandis que "rivalité" est lié à des facteurs externes qui influencent la réalisation de l'objectif spécifique. La quatrième colonne (Signification) attribue un score sur une échelle mobile à chaque facteur, variant de 1 (= non significatif / le facteur n'a pas fait une grande différence) à 4 (= pleinement significatif / sans ce facteur, le changement n'aurait pas eu lieu). La cinquième colonne (COM) indique si le facteur a un impact sur les capacités (C), la motivation (M) ou l'opportunité (= environnement favorable) des stagiaires.

Une capacité est définie comme l'aptitude psychologique et physique de l'acteur à s'engager dans une activité, y compris les connaissances et les compétences requises. La motivation est définie comme les processus qui dynamisent et orientent le comportement pour s'abstenir de certains comportements. L'opportunité, ou ce que l'on appelle l'environnement favorable, fait référence aux facteurs extérieurs à l'acteur et qui rendent le comportement possible.

Changement au niveau des OS	Facteurs contributifs	TYPE	Importance Échelle 1-4*	COM
Empowerment : Les jeunes vulnérables de 15 à 35 ans se sentent renforcés dans leurs compétences et prêts à prendre leur destin en main	Professeurs comme modèles	Primaire	4	M
	Conditions d'apprentissage orienté vers la pratique	Primaire	4	C
	Formation intégrale	Primaire	4	C
	L'encadrement de l'étudiant	Primaire	3	M
	Motivation de l'apprenant	Rivalité	3	M
	Stages	Primaire	2	C
	Soutien familial	Rivalité	3	O
	Soutien financier du centre à travers des bourses	Primaire	3	O
Contribution : Le programme a contribué directement au renforcement des compétences des jeunes à travers la formation intégrale qui combine compétences techniques et compétences de vie, le rôle de modèle joué par certains professeurs qui inspirent l'étudiant et le conforte dans son choix, et l'encadrement psychologique et parfois matériel qui a été fourni par le centre pour assurer la continuité de l'apprentissage même dans les moments difficiles. Les bonnes conditions d'apprentissage et la possibilité de réaliser des stages renforcent l'acquisition des compétences. Le soutien de la famille permet à l'étudiant de consacrer du temps à sa formation et sa motivation initiale. La motivation de l'apprenant et son implication durant la formation sont clés pour l'efficacité de la formation.				

Changement au niveau des OS	Facteurs contributifs	TYPE	Importance Échelle 1-4*	COM
Intégration professionnelle : Les jeunes vulnérables de 15 à 35 ans trouvent un travail dans les 12 mois qui suivent la fin de leur formation	Compétences techniques et compétences de vie	Primaire	4	C
	Les stages réalisés durant la formation	Primaire	2	C
	Le réseau de contact créé dans le centre et à travers les stages	Primaire	4	O
	Réseau de contact externe	Rivalité	4	O
	L'esprit d'initiative de l'étudiant	Rivalité	3	M
	L'environnement familial	Rivalité	2	M
	Recommandations par le centre	Primaire	2	O
	Une activité économique forte	Rivalité	4	O
	La disponibilité pour se déplacer	Rivalité	2	O

Contribution :

Sans compétences techniques l'apprenant a très peu de chances de s'insérer sur le marché du travail. Mais elles ne sont pas suffisantes. Il a besoin d'un bon réseau pour le mettre en relation avec les opportunités d'activités économiques en ligne avec ses compétences. Cela peut être fait grâce à son réseau externe, ou à travers le personnel du centre, professeurs ou membres de la direction. Les stages ou les entreprises écoles sont également une excellente opportunité pour se mettre en évidence. Une fois en activités, le finissant doit utiliser ses compétences de vie et son esprit d'initiative pour conserver son activité voir évoluer dans le domaine. Le dynamisme de l'économie locale est capital pour l'insertion professionnelle. Lorsque cela est nécessaire le finissant doit être disponible pour se déplacer si les opportunités économiques sont trop faibles dans sa zone. Une recommandation écrite rédigée par la direction du centre est un atout pour le jeune.

Changement au niveau des OS	Facteurs contributifs	TYPE	Importance Échelle 1-4*	COM
Intégration sociale : À la fin de leur formation, les jeunes vulnérables de 15 à 35 ans trouvent leur place dans la société	L'encadrement familial	Rivalité	4	O
	Le fait d'avoir un revenu économique	Rivalité	3	O
	Compétences de vie	Primaire	4	C
	L'appartenance à une communauté religieuse	Rivalité	3	O
	Le support reçu par le centre	Primaire	3	O
<p>Contribution : Le programme a contribué à l'insertion sociale des jeunes principalement à travers les outils qu'il leur a transmis, soit une des compétences techniques pour s'insérer professionnellement et des compétences de vie pour pouvoir interagir avec les autres, travailler en équipe et pouvoir faire des choix personnels lorsque cela est nécessaire. L'appartenance à un groupe, une association ou à une communauté religieuse offre au finissant un espace propice pour le développement de ses relations avec les autres membres de la communauté. L'appui psychologique et matériel, le sentiment d'appartenance développé dans le cadre de sa formation et les principes reçus lui permettent de ne pas se sentir seul et de trouver la force d'avancer dans la société malgré les difficultés.</p>				

2.2.7. Questions d'apprentissage

Le casse-tête pour évaluer l'effet du programme sur l'insertion socioprofessionnelle Tant que le concept d'insertion n'est pas clairement défini et adapté à la réalité locale et que sa compréhension n'est pas partagée à tous les niveaux du programme, de la direction/coordination (vision stratégique) aux équipes de terrain responsables de la collecte des informations, il sera très difficile d'évaluer la contribution du programme à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes.

Aussi, il est important de continuer à approfondir la connaissance du marché de l'emploi haïtien dans la phase suivante du programme pour arriver à un plus grand consensus autour de ce que l'on entend par insertion professionnelle dans le contexte haïtien et de mieux définir les objectifs à atteindre par rapport à cette nouvelle définition. Cette analyse devrait permettre de préciser les éléments à partir desquels on va considérer qu'un finissant est inséré sur le marché du travail, et de mieux comprendre si l'insertion professionnelle doit être envisagée comme un processus évolutif ou définitif. Dans le premier cas, cela permettrait de préciser la contribution du programme par rapport aux premiers pas de l'apprenant vers l'insertion professionnelle, réduisant ainsi l'écart entre l'objectif spécifique et la sphère d'influence du programme (voir ci-dessous).

L'insertion professionnelle ne devrait-elle pas être envisagée comme l'objectif global du programme ?

L'objectif spécifique se décompose en deux éléments, l'insertion sociale et l'insertion professionnelle. L'insertion sociale est mal comprise par les partenaires du projet et le plus souvent l'objectif spécifique se réduit à sa composante insertion professionnelle. D'ailleurs, aucun indicateur n'est prévu pour l'insertion sociale.

Les indicateurs pour l'insertion professionnelle sont choisis de manière progressive, l'indicateur 1 autonomisation faisant partie de la chaîne de causalité devant contribuer à l'insertion professionnelle, indicateur 2. Mais ces deux indicateurs sont de nature très différente. Le premier, dépend fortement des actions du programme, alors que le second dépend fortement de facteurs externes au programme.

Dans ce contexte on est à même de se demander si l'objectif spécifique d'insertion professionnelle ne devrait pas être déplacé au niveau d'objectif global, et remplacé par un objectif spécifique plus proche des effets potentiels du programme. Par exemple, le concept d'autonomisation pourrait être approfondi et mieux défini et servir d'objectif spécifique. Un jeune 'autonomisé' pourrait être un jeune qui a cumulé plusieurs expériences de travail/occupation durant le cadre de sa formation, ce qui le prépare effectivement bien au marché du travail.

L'importance des indicateurs/informations sur les liens de causalité

Pour pouvoir évaluer si la TdC a bien fonctionné, il est important d'avoir des indicateurs ou de collecter des informations sur les liens de causalité. Par exemple, pour savoir si la qualité de la formation s'est améliorée, on peut ajouter un indicateur sur les résultats aux examens. Pour savoir si les formations en environnement ont donné des résultats, on peut ajouter un indicateur sur les mesures prises/maintenues par le centre pour intégrer ces notions dans sa gestion quotidienne. Pour savoir si les mesures prises pour renforcer la participation des femmes et des hommes dans les métiers traditionnellement réservés à l'autre sexe, on peut ajouter un indicateur pour savoir combien parmi eux ont pu valoriser leurs compétences à la suite de la formation. A l'heure actuelle ces informations font défaut et l'évaluation de l'efficacité du programme repose essentiellement sur des éléments subjectifs qui sont certes pertinents mais qui ne permettent pas vraiment d'avoir une idée sur leur importance quantitative. Il en va ainsi pour les *success stories* qui sont nombreuses dans le programme mais pour lesquelles il est difficile de se faire une idée si elles représentent la règle ou plutôt l'exception.

2.2.8. Méta-analyse/Principaux points de l'analyse – Efficacité

Le programme VDB est relativement complexe puisqu'il implique 10 partenaires, sur trois niveaux d'intervention, qui font face à des réalités différentes en termes de tailles, de filières, de niveaux de certification et de localisation géographique. À cela s'ajoute le fait que le programme a été particulièrement affecté par la crise sociale et sécuritaire que traverse le pays depuis 2019, cela à tous les niveaux, que ce soit pour l'atteinte des résultats, les liens de causalité de la TdC ou pour ses effets au niveau des objectifs spécifiques.

Les résultats visés sont pertinents, mais la logique qui les anime doit être adaptée aux réalités de chaque centre pour qu'elle soit pleinement comprise et intégrée. La formation des formateurs a donné des résultats très différents d'un centre à l'autre, et le passage d'une formation quantitative à une formation individuelle, plus qualitative, axée sur les réels besoins des formateurs semble être une option très intéressante à poursuivre. L'amélioration des conditions d'apprentissage à travers un équipement mieux adapté fonctionne bien et ne pose pas de grands défis.

Le renforcement des capacités de gestion des centres est peut-être le résultat qui a fonctionné le mieux au niveau du programme en général. Cependant, le lien logique entre capacité de gestion et autonomie financière reste flou.

L'accompagnement vers l'insertion professionnelle a donné des résultats mitigés à travers les centres. Il est important de mieux définir le rôle des OP pour que leur travail soit plus efficace, et de mieux analyser les implications de l'entrepreneuriat qui ne peut être enseigné en fin d'année à travers un séminaire théorique de quelques jours.

Au niveau de l'objectif spécifique, ils sont bien compris dans l'absolu mais nécessite une réflexion supplémentaire pour les comprendre dans le contexte local. Aujourd'hui ils restent relativement flous ce qui se ressent fortement dans la collecte des informations pour les indicateurs et qui peut expliquer ce phénomène surprenant d'un programme qui n'arrive pas à atteindre ses résultats mais qui arrive à atteindre son objectif spécifique. Que ce soit l'autonomisation ou l'insertion professionnelle, ces deux concepts sont mal compris à l'heure actuelle et ne prennent pas suffisamment en compte la réalité locale.

Au niveau de la logique de changement, on peut se questionner sur le fait que l'autonomisation est vu comme un moyen pour arriver à l'insertion professionnelle, alors que tous les deux sont considérés comme des objectifs spécifiques. Aussi, il serait bien d'approfondir la réflexion pour savoir ce que l'on pense réellement pouvoir générer comme changement chez un jeune qui passe deux ans dans un CFP par rapport à ses chances de trouver un emploi après la formation et plus important encore, ce que nous entendons par insertion professionnelle à la lumière des réalités du marché haïtien de l'emploi. Peut-être que la fonction d'un centre se limite à donner des outils à l'apprenant pour suivre son chemin professionnel et à l'accompagner dans ces premières expériences, sans pour autant prétendre à lui permettre de s'insérer professionnellement.

2.3 Efficience

2.3.1. Efficacité de la coopération

La collaboration entre les différents niveaux d'acteurs fonctionne généralement bien. Les BPD ont un budget pour le résultat 2, les BDE pour le résultat 3 et les CFP pour les 3 résultats. Ainsi, certaines activités qui n'ont pas pu être mises en place au niveau des CFP peuvent être complétées par des activités initiées par le BPD ou le BDE.

Les liens entre VIA Don Bosco et les partenaires se fait à travers les réunions annuelles qui permettent aux directions des centres d'interagir directement avec VDB et de clarifier certaines orientations du programme. Pour le reste, les BDE et BPD sont surtout en lien avec VDB pour le monitoring des activités.

Le lien entre les BPD et les CFP se fait principalement à travers la planification, la gestion et le reporting du programme. Les BPD appuient également directement les centres dans l'atteinte des objectifs liés au résultat 2 par l'organisation de formations au profit du personnel administratif, voir des formateurs. Cependant, une partie importante du temps de travail des coordinatrices des BPD est investi dans le suivi financier des autres acteurs, ce qui leur laisse moins de temps pour assurer le suivi opérationnel et stratégique du programme. Aussi il serait bien d'appuyer les coordinatrices des BPD avec une personne chargée exclusivement du reporting financier.

Le lien entre les BDE et les CFP se fait naturellement à travers les officiers de placement, pour lesquels les salaires sont parfois supportés par les deux acteurs. Sur la base des discussions et des échanges réalisés avec les deux coordinatrices des BDE (Mazzarello et Rinaldi), il est devenu apparent que le BDE central joue un rôle très actif pour soutenir les différents officiers de placement. Ainsi, certaines places de stages sont trouvées au niveau de la capitale pour des étudiants issus des provinces. Pour les formations en entrepreneuriat, les BDE sont en étroite collaboration avec la direction des centres et les bonnes pratiques des uns peuvent être répétées chez les autres (par exemple choix des formateurs en entrepreneuriat).

Les rencontres internes Les conditions sécuritaires du pays n'ont pas permis aux BPD et aux BDE d'accompagner physiquement les CFP sur le terrain ces deux dernières années mais des efforts ont été faits pour continuer les échanges et le suivi à travers les nouvelles technologies. Les rencontres annuelles organisées au niveau national entre tous les partenaires sont très appréciées par tous puisqu'elles permettent à la fois de mieux comprendre les objectifs et enjeux du programme mais également de partager des expériences utiles pour les uns et pour les autres. Les initiatives de rencontre 'inter-centre' sont également appréciées puisqu'elles permettent aux participants de comprendre qu'il existe d'autres réalités, ce qui leur permet de prendre du recul et d'aborder leurs défis avec une autre optique.

2.3.2. Rapport qualité-prix et rentabilité

Le plan opérationnel est l'outil de planification opérationnelle et financière principal utilisé par le programme. Il est élaboré par les directions des centres, contrôlé par les BPD puis validé finalement par VIA DB. Les dépenses budgétaires sont réparties par résultat et activité, mais également par nature (infrastructure + équipement, fonctionnement, renforcement capacités, personnel). Afin d'assurer une bonne répartition des dépenses, le programme impose des limites par rapport à la nature des dépenses (chaque type de dépense ne peut dépasser 30% du budget, sauf pour le renforcement des capacités). Cependant, aucune limite ne semble être imposée par rapport à l'allocation des dépenses entre les 3 résultats. Ainsi, la répartition budgétaire de la Fondation Rinaldi pour 2020 entre les 3 résultats était de 28% (qualité formation), 59% (gestion des centres) et 13% (accompagnement vers l'insertion), soit une part relativement faible allouée à l'accompagnement des jeunes à l'emploi.

Limite par rubrique La majorité des directions des centres trouvent que la répartition des coûts n'est pas optimale par rapport à leurs besoins, notamment la part qui est allouée au renforcement des capacités par rapport aux autres rubriques. Les formations sont de qualité, mais elles sont souvent chères pour les effets produits et il n'y a pas de réelle incitation à trouver les formations ayant le meilleur rapport qualité prix. Un autre élément soulevé par certains responsables de centre concerne les exigences élevées que le programme impose pour le choix des formateurs de formateurs ce qui augmente le coût des formations sans nécessairement augmenter leur pertinence par rapport au public cible, notamment pour certaines formations en entrepreneuriat (SDB).

Flexibilité durant les crises Durant la période de crise qu'a traversé le pays, il est important de pouvoir s'adapter à un environnement changeant, tant en termes d'opportunités à saisir qu'en termes de réponse à des urgences, comme par exemple le tremblement de terre du 14 août 21. Le programme a certes ouvert la porte à des négociations pour certains réajustements entre les différentes rubriques, ce qui a permis aux partenaires de pouvoir répondre dans une certaine mesure à la volatilité de la situation, mais il serait bon de penser à une adaptation des modalités pour répondre aux priorités en cas de crise, pour permettre aux partenaires locaux de prendre des décisions/mesures plus rapidement pour répondre aux différents défis qui surviennent en temps de crise. Une telle discussion serait souhaitable pour éviter de perdre des opportunités ou au contraire de dépenser inutilement à l'intérieur de rubriques qui ne sont momentanément plus adaptées à la situation.

Dépenses directes pour le public cible Un autre élément important qui est ressorti des discussions concerne le peu de dépenses faites directement pour les étudiant.e.s dans le cadre de l'accompagnement au marché du travail. En effet, le gros du budget des BDE passe dans des formations, mais peu ou pas d'argent n'est investi dans le suivi et l'accompagnement des apprenant.es une fois sortis du centre, mis à part le suivi réalisé par les officiers de placement qui a plus vocation de reporting plutôt qu'un accompagnement.

Il est intéressant de constater par exemple que dans le budget total de la Fondation Rinaldi, seuls 13% sont dédiés au résultat 3, et qu'il n'y a pas vraiment de budget alloué aux officiers de placement pour leurs activités, mis à part leur salaires (pour la fondation Mazzarello cette analyse n'a pas pu être faite car les dépenses ne sont pas toujours correctement allouées dans les différentes rubriques)

2.3.3. Efficacité des principaux dispositifs de gestion et des processus de suivi et d'évaluation

Outils opérationnels Le système de monitoring et d'évaluation mis en place par le programme est très imposant. Suivant la validation du Plan Opérationnel, les différents niveaux d'acteurs doivent à la fois remplir les informations chiffrées concernant les indicateurs du cadre logique mais également un rapport narratif qui explique les avancées ou obstacles rencontrés pour chaque résultat et objectif spécifique ainsi que pour les thèmes transversaux. Un questionnaire est réalisé chaque année à l'intention des finissants de chaque centre et les informations sont compilées dans un tableau de synthèse. Ce système permet ainsi à VDB d'effectuer un suivi précis et continu de l'évolution du programme par rapport aux indicateurs prédéfinis.

Néanmoins, du fait de la quantité des acteurs impliqués (6/7 par Fondation), ce processus devient relativement complexe à gérer/interpréter au niveau global. La collecte des informations est morcelée entre les différents acteurs et peut paraître quelques fois mécanique, les acteurs se 'contentant' de collecter les informations pour VDB, sans avoir la capacité de les valoriser/analyser par eux-mêmes.

Il serait bien d'avoir un tableau au niveau de chaque centre qui récapitule les activités réalisées grâce au financement du PVDB avec le nombre de personnes touchées et les résultats que cela a produit, indépendamment des indicateurs, pour avoir une meilleure idée du travail réalisé et de ses effets.

Outils de suivi financier Ils sont très rigoureux et pertinents et font souvent office de 'formation continue' pour le personnel administratif qui commence à mieux comprendre les éléments clés de la gestion budgétaire (transparence, factures éligibles etc..).

Le choix des indicateurs

Le choix des indicateurs est toujours un élément complexe dans le montage des projets. Bien qu'ils aient été bien pensés, certains indicateurs de résultats mériteraient d'être revus alors que ceux des objectifs spécifiques doivent être discutés de manière plus approfondie avec tous les acteurs pour les rendre plus pertinents.

Au niveau des résultats, l'indicateur 1.1 est très contraignant avec l'exigence que les formateurs aient reçu des formations dans 3 domaines, ce qui tend à décourager certains acteurs. On pourrait lui préférer un indicateur sur la quantité de formations/formateur. L'indicateur sur l'adaptation des formations au marché du travail reste assez vague et il est difficile de comprendre ce qui a réellement été réalisé. A notre connaissance, les commissions qui devaient 'valider' ces adaptations n'ont jamais été mises sur pied.

Pour le résultat 2, l'indicateur sur l'autonomie financière est intéressant, mais on a de la peine à le relier vraiment avec les activités du programme. Est-ce en lien avec les AGR et les Écoles Entreprises ou alors une conséquence d'une meilleure gestion du centre ou d'une qualité accrue des formations ? Cet indicateur se trouve plutôt au niveau des effets qu'au niveau des résultats. Il serait utile de préciser la logique pour le prochain programme pour pouvoir réagir face à l'évolution de cet indicateur. L'indicateur sur la meilleure gestion basé sur le bilan de santé est cohérent, mais on ne voit pas le lien entre l'intégration des thèmes transversaux et l'amélioration des capacités de gestion.

Finalement, au niveau du résultat 3, l'indicateur sur le placement ne reflète pas assez le travail réalisé par les officiers de placement qui réalisent toutes sortes d'activités pour les apprenants et apprenantes. Ainsi on pourrait collecter des informations sur les différents types de stages offerts (observation, formation, placement), sur l'emploi formel, l'auto-emploi et les microentreprises. Le programme a déjà commencé à adapter le reporting pour les dernières années du programme et cela est à féliciter et à continuer. Pour l'entreprenariat, le programme a adapté l'indicateur basé sur la quantité de formations organisées pour intégrer une composante liée à la durée des formations ce qui est bien.

Au niveau de l'Objectif Spécifique : les indicateurs étaient pertinents sur le papier mais la réalité du terrain a montré certaines de leurs limites. L'indicateur sur l'empowerment est facile à collecter, et basé sur l'avis des apprenant.e.s ce qui est bon, mais il est également relativement fragile puisqu'il repose sur une seule question collectée à travers un questionnaire remis à la fin de l'année à tous les étudiant.e.s, et il n'est pas claire que tou.te.s les étudiant.e.s aient bien compris ce que cela implique. Il serait peut-être utile de décomposer la question en termes de compétences techniques/vie et d'axer la question par rapport à la différent entre leur niveau à l'entrée et à la sortie.

L'indicateur sur l'insertion professionnelle est le plus problématique. En effet, comme expliqué précédemment, le marché de l'emploi est tel en Haïti que l'emploi formel continu, voir l'auto-emploi continu sont l'exception plutôt que la norme. Avant de choisir un indicateur, il faut s'entendre d'abord sur ce que l'on entend par 'insérer professionnellement' dans le contexte haïtien.

Aujourd'hui la collecte de cet indicateur repose sur les officiers de placement qui ne sont pas assez équipés ni encadrés pour le faire. C'est sûrement l'une des raisons qui explique que malgré les conditions économiques catastrophiques du pays en 2021, les chiffres de l'insertion soient si élevés. S'il faut ajouter un budget spécial pour la collecte de cet indicateur qui est capital au final pour le programme, peut-être qu'il faut le faire.

Des activités spécifiques aux finissants pourraient être organisées pour les motiver à venir au centre pour parler de leurs expériences. Les questions par rapport à l'emploi pourraient peut-être être reformulées en termes d'indépendance et de sources de revenus. Le plus important sera d'intégrer les officiers de placement dans l'identification de cet indicateur pour qu'il soit opérationnel.

2.3.4. Facteurs d'influence liés à l'efficience

Le haut turnover qui existe au niveau de la direction des centres, n'est pas toujours bénéfique à la continuité du programme. Ceci est particulièrement vrai par rapport à la gestion des Écoles- Entreprises, ou à l'intégration des objectifs du programme par rapport aux autres priorités du centre.

Les exigences sur les justificatifs financiers ne sont pas toujours en accord avec les réalités du pays. A Port-au-Prince par exemple, il devient de plus en plus difficile de demander 3 proforma car les entreprises sont fatiguées de faire des proforma sachant qu'au final ce n'est pas chez eux qu'on s'approvisionnera².

Les retards dans les transferts de fonds aux CFP qui sont dus à la complexité du processus par rapport aux capacités de gestion des partenaires viennent compliquer la mise en œuvre des activités dans un pays qui se prête mal à la planification et dans lequel il faut toujours être prêt à s'adapter à un environnement changeant.

² La Fondation Rinaldi a dû éliminer de ses fournisseurs une grande chaîne de magasins (Valério Canez) légalement établie sur le territoire Haïtien, car leurs reçus ne respectent pas les exigences du programme.

2.3.5. Méta-analyse/Principaux points de l'analyse - Efficience

Le programme a développé un imposant système de suivi, évaluation et contrôle financier/administratif, qui assure que l'utilisation des fonds est bien documentée et justifiée. Des mécanismes sont mis en place pour assurer un échange entre tous les partenaires et VDB et des espaces de discussion sont ouverts pour aborder les éventuels problèmes de mise en œuvre.

Cependant, cet arsenal de procédure doit être également évalué par rapport à la capacité d'absorption des partenaires ainsi qu'aux réalités du terrain. Comme l'a dit un/e responsable, 'je fais partie d'une communauté religieuse depuis plus de 20 ans, et je me sens quelque fois mal à l'aise pas rapport à ce manque de confiance dans la gestion des affaires'.

Gérer un programme ou une institution en Haïti requiert énormément de flexibilité et de patience. Tout est si difficile à réaliser. Aussi, si l'on est dynamique et que l'on souhaite faire avancer l'institution, on doit être réceptif et toujours prêt à répondre aux opportunités qui s'offrent à nous. Ce n'est pas toujours la planification qui peut décider ce qui pourra se faire, mais plutôt la situation, l'évolution du contexte, ou les personnes qui sont temporairement en charge.

Dans ces conditions, la relation de confiance est capitale pour que l'on puisse à la fois saisir les opportunités qui s'offrent à nous tout en rassurant les partenaires du siège que nos actions sont conformes aux règles et procédures. Le défi en termes d'efficience pour le programme se trouve exactement là : comment trouver un juste équilibre entre la volatilité des conditions sur le terrain et les standards de reporting et justificatifs financiers ?

Les procédures font partie intégrante d'un programme. Aussi, elles devraient pouvoir être discutées en toute franchise comme les résultats à atteindre, les objectifs spécifiques ou la logique de changement, à travers un dialogue constructif qui prend en compte la réalité de chaque partie et cultive la confiance mutuelle pour trouver des solutions optimales pour les deux parties. Aujourd'hui la balance est légèrement trop penchée du côté du respect des procédures internationales et le programme gagnerait à un échange franc sur le sujet.

2.4 Durabilité

2.4.1. Conditions spécifiques au pays pour la durabilité

L'alignement du programme aux objectifs des CFP Le fait que le programme partage les objectifs de base des partenaires avec lesquels il travaille, facilite grandement la durabilité des interventions. L'adaptation des contenus de formation avec l'introduction de séminaires en lien avec la demande du marché, l'amélioration des conditions d'apprentissage à travers un meilleur équipement et de meilleures infrastructures, l'amélioration des capacités de gestion du personnel administratif sont des éléments qui continueront à porter leur fruit au-delà de la durée du programme.

Les éléments nouveaux apportés par le programme Pour les éléments nouveaux associés à l'accompagnement des apprenants sur le marché du travail, vu que leur mise en œuvre est financée à 100% par le programme pour l'instant, il se pose la question de leur durabilité financière. Cette dernière dépend au final de l'intérêt que les partenaires verront dans cette nouvelle dynamique. Aujourd'hui, c'est surtout du côté des Sœurs Salésiennes que l'apport des BDE, des officiers de placement et de l'entrepreneuriat se fait le plus sentir pour les raisons expliquées précédemment ce qui porterait à croire que c'est chez elle que les chances de durabilité sont les plus importantes.

Cependant, l'accompagnement des étudiants sur le marché du travail a toujours existé dans les CFP, mais pas de manière aussi structurée ou organisée, à travers les professeurs et la direction. Il est fort probable que cela continue au-delà du programme.

L'introduction de l'entrepreneuriat se fait encore à l'heure actuelle à travers des formateurs externes relativement onéreux, mais cette logique pourra être adaptée dans le nouveau programme.

Le programme n'est pas le seul à aller dans cette démarche

Autre point positif à relever pour la durabilité, ce qui ouvre la possibilité à des partenariats voir des financements futurs en provenance d'autres acteurs.

2.4.2. Durabilité du programme

La durabilité des actions du programme était prévue à deux niveaux : opérationnel, à travers le renforcement des compétences des formateurs et du staff administratif, et financière à travers une meilleure gestion et l'introduction d'Écoles Entreprises ou d'Activités Génératrices de Revenus.

La première logique a donné des résultats mitigés puisque les CFP n'ont pas toujours réussi à internaliser certains nouveaux contenus qui sont dispensés d'années en année sous forme de séminaires externes tant pour les professeurs que pour les étudiants.

La durabilité financière a été fortement affectée par la situation du pays mais elle est de toute façon un défi énorme dans le secteur de la FP, même en temps de stabilité économique. Les Écoles Entreprises ou les AGR sont des initiatives intéressantes, mais elles ont également leurs limites.

Pour les AGR, que ce soit à cause de la situation du pays ou de la lourdeur du processus, aucune AGR n'a pu être mise en place. Pour les Entreprises Écoles, elles sont surtout montrées leur utilité pour offrir de la pratique aux jeunes, mais elles restent elles aussi tributaires de la réalité du pays et de la difficulté à créer de la richesse dans un contexte aussi difficile et changeant.

Vers une durabilité opérationnelle et pas seulement financière Lors des discussions sur la durabilité du programme, c'est surtout la durabilité financière qui a été évoquée par les partenaires avec la préoccupation de savoir comment ils pourront continuer les actions initiées une fois le programme terminé. Pourtant il y a déjà une manière de faire qui a été léguée par le programme et des changements de comportement qui ont été réalisés à l'intérieur des organisations partenaires qu'il s'agit de valoriser pour mieux faire comprendre les dimensions multiples de la durabilité qui ne se limite pas au financement des activités.

Les bases de la durabilité sont là. Le défi pour le nouveau programme sera de renforcer l'internalisation des changements. Pour cela, il serait utile d'amener les partenaires à réfléchir et identifier les éléments de changement qui ont été apportés par cette première phase et qui sont déjà intégrés dans leur fonctionnement.

La standardisation pour lutter contre le turn-over Le haut niveau de rotation du personnel de direction des différents partenaires pose certainement un défi à la durabilité puisqu'il amène parfois une discontinuité dans la vision stratégique et opérationnelle de l'organisation. Le programme a déjà mis en place des procédures exigeantes devant favoriser l'avancement du programme basé sur les fonctions et non sur les personnes, mais cela n'a pas toujours été suffisant. Aussi, il semble que cette question ne soit pas du ressort du programme lui-même mais bien des fondations qui doivent réfléchir à la meilleure manière de profiter du haut niveau de rotation de leur personnel sans que cela ne nuise à la continuité des programmes.

Les incitations négatives – les CFP ont relevé que le budget lié au renforcement des capacités était trop élevé. Ils ont dès lors peu d'incitation à internaliser les nouveaux contenus puisqu'ils disposent de fonds pour faire venir des formateurs externes, et qu'il n'existe pas d'indicateur/objectif à l'heure actuelle pour internaliser ces formations.

2.4.3. Méta-analyse/Principaux points de l'analyse - Durabilité

La durabilité du programme est surtout envisagée par les partenaires en termes de durabilité financière. Or, une grande partie du programme est axé sur le renforcement des pratiques actuelles des partenaires et ne devrait pas être affectée par des problèmes de durabilité financière. Cela est surtout le cas pour les efforts liés au renforcement des capacités des centres, voir également certains éléments du résultat 1 à travers une modernisation des équipements d'apprentissage.

Au niveau du renforcement des capacités, le fait que le budget associé à la formation soit généralement excédentaire, les partenaires ne sont pas nécessairement incités à internaliser la prestation. Les éléments les plus sensibles sont ceux ajoutés par le programme et qui sont complètement financés par ce dernier comme le service des BDE et des OP. L'appui aux Écoles Entreprises ainsi qu'aux AGR ne suffit pas à dégager suffisamment de fonds pour financer ces services additionnels.

Dans le cadre de la prochaine phase du programme, il serait bon que la durabilité soit envisagée également sous l'axe de la durabilité des processus enclenchés car ils sont nombreux et doivent juste être explicités pour être reconnus.

3. Conclusions par question d'évaluation

3.1 Conclusions - Pertinence

Le programme VDB a démontré toute sa pertinence, tant par le public cible visé que par la cohérence de sa théorie du changement puisqu'il offre la possibilité à des jeunes vulnérables d'avoir quelque chose en main pour s'insérer dans la vie socio-professionnelle de leur communauté. Ainsi, l'impact final du projet dépasse largement les données récoltées sur l'insertion professionnelle puisque la formation initiale reçue offre au jeune un bagage technique et des compétences de vie qui pourront lui servir de point de départ sur lequel construire son avenir. Il est porté par des partenaires bien implantés dans le secteur avec une très bonne réputation ce qui permet d'assurer au programme son alignement par rapport aux grandes orientations du gouvernement ainsi qu'une bonne coordination avec les autres acteurs du système.

Le PVDB est très apprécié par les partenaires locaux ce qui facilite le travail et renforce la durabilité des actions, et ceci pour différentes raisons : i) il est basé sur leurs objectifs et ne vient pas apporter de contraintes à leur fonctionnement ii) il est complet dans le sens qu'il ne vient pas appuyer un seul aspect du partenaires mais plutôt le partenaire dans son ensemble iii) la participation des partenaires locaux à sa conception et son orientation stratégique et opérationnelle iv) la confiance placée dans les partenaires locaux qui sont responsables de la coordination et du monitoring au niveau pays sans avoir besoin d'un expert étranger v) les aspects novateurs du projet sont en ligne avec la modernisation du secteur. L'appui financier qu'apporte le PVDB aux partenaires a été crucial dans la période de crise prolongée qu'a connue le pays car il a permis de maintenir un accès à la formation pour des centaines de jeunes défavorisés qui n'auraient pas pu continuer leurs études sans l'apport du programme.

La complémentarité des acteurs sur le terrain a généralement bien fonctionné, les niveaux centraux venant en appui aux niveaux opérationnels. L'organisation d'échange inter-partenaires et la tenue de la réunion annuelle du programme sont des éléments très importants pour assurer une certaine uniformité dans le programme et renforcer le partage d'expérience.

Les thèmes transversaux sont pertinents dans le contexte haïtien qui reste marqué par de forts stéréotypes par rapport à la place des femmes sur le marché du travail, un environnement fortement dégradé et une forte progression de la technologie digitale au niveau des réseaux sociaux et du divertissement mais qui peine encore à atterrir au niveau de la formation et de l'éducation. L'opérationnalisation de ces thèmes transversaux reste cependant un défi et dépend fortement de l'intérêt et du niveau de compréhension des instances dirigeantes de chaque organisation.

La logique de changement est cohérente et pertinente mais elle interpelle sur quatre points dans le contexte haïtien. Tout d'abord, l'hypothèse selon laquelle il existe suffisamment d'emplois à la sortie des jeunes est une hypothèse forte qui est loin d'être vérifiée. Deuxièmement, la formation intégrale prônée par le programme est un concept très intéressant qui est une claire plus-value par rapport aux autres acteurs de la FP. Ce concept mériterait cependant d'être affiné pour mieux faire ressortir ce qui se cache derrière le terme 'compétences de vie' qui est défini à l'heure actuelle plus par opposition aux compétences techniques que par une logique propre. En particulier, les compétences de valorisation des savoirs et savoirs-faire développées lors de la formation pourraient faire l'objet d'une catégorie de '*compétences de vie*' à part. Troisièmement, l'insertion professionnelle est vue aujourd'hui sous deux extrêmes des modalités de travail qui existent en Haïti à savoir l'emploi formel d'un côté et la création de microentreprises de l'autre. Or, la majorité de l'emploi se fait sous une forme dégradée de ces deux extrêmes, soit sous la forme d'un auto-emploi de type 'vente de services' sous forme ponctuelle et contractuelle, soit sous la forme d'activités génératrices de revenus, liées le plus souvent au petit commerce ou à la vente qui ne sont que l'antichambre de l'entrepreneuriat. Une meilleure prise en compte de cette réalité serait un plus pour le programme.

Enfin, *l'empowerment et l'insertion professionnelle* sont tous deux considérés comme des objectifs spécifiques alors que dans la chaîne de causalité l'empowerment est vu comme un élément permettant l'insertion professionnelle, et non le contraire. Aussi, cela pose la question de savoir si l'insertion professionnelle ne devrait pas être déplacée au niveau de l'objectif général pour plus de clarté, ce qui serait cohérent aux vues de la quantité de facteurs d'influence qui sont largement en dehors du contrôle du programme. Cela permettrait également d'introduire un nouvel objectif spécifique qui soit plus en lien avec les effets des résultats.

3.2. Conclusions - Efficacité

Le programme VDB est relativement complexe puisqu'il implique 11 partenaires, sur trois niveaux d'intervention, qui font face à des réalités différentes en termes de tailles, de filières, de niveaux de certification et de localisation géographique. A cela s'ajoute le fait que le programme a été particulièrement affecté par la crise sociale et sécuritaire que traverse le pays depuis 2019, cela à tous les niveaux, que ce soit pour l'atteinte des résultats, les liens de causalité de la TdC ou pour ses effets au niveau des objectifs spécifiques.

Les résultats visés sont pertinents, mais la logique qui les anime doit être adaptée aux réalités de chaque centre pour qu'elle soit pleinement comprise et intégrée. La formation des formateurs a donné des résultats très différents d'un centre à l'autre, et le passage d'une formation quantitative à une formation individuelle, plus qualitative, axée sur les réels besoins des formateurs semble être une option très intéressante à poursuivre. L'amélioration des conditions d'apprentissage à travers un équipement mieux adapté fonctionne bien et ne pose pas de grands défis.

Le renforcement des capacités de gestion des centres est peut-être le résultat qui a fonctionné le mieux au niveau du programme en général. Par contre, le lien logique entre capacité de gestion et autonomie financière reste flou. L'accompagnement vers l'insertion professionnelle a donné des résultats mitigés à travers les centres. Il est important de mieux définir le rôle des OP pour que leur travail soit plus efficace, et de mieux analyser les implications de l'entrepreneuriat qui ne peut être enseigné en fin d'année à travers un séminaire théorique de quelques jours.

Au niveau des objectifs spécifiques, ils sont bien compris dans l'absolu mais nécessitent une réflexion supplémentaire pour les comprendre dans le contexte local. Aujourd'hui ils restent relativement flous ce qui se ressent fortement dans la collecte des informations pour les indicateurs et qui peut expliquer ce phénomène surprenant d'un programme qui n'arrive pas à atteindre ses résultats mais qui arrive à atteindre ses objectifs spécifiques. Que ce soit l'empowerment ou l'insertion professionnelle, ces deux concepts sont mal compris à l'heure actuelle et ne prennent pas suffisamment en compte la réalité locale.

Au niveau de la logique de changement, on peut se questionner sur le fait que l'empowerment est vu comme un moyen pour arriver à l'insertion professionnelle, alors que tous les deux sont considérés comme des objectifs spécifiques. En repoussant l'insertion professionnelle au niveau d'objectif global, on pourrait intégrer un nouvel objectif spécifique 'intermédiaire' qui serait plus proche des résultats et qui permettrait ainsi de mieux expliciter et évaluer le lien entre les résultats et les effets. Aussi, il serait bien d'approfondir la réflexion pour savoir ce que l'on pense réellement pouvoir générer comme changement chez un jeune qui passe deux ans dans un CFP par rapport à ses chances de trouver un emploi après la formation et plus important encore, ce que nous entendons par insertion professionnelle à la lumière des réalités du marché haïtien de l'emploi. Peut-être que la fonction d'un centre se limite à donner des outils à l'apprenant pour suivre son chemin professionnel et à l'accompagner dans ces premières expériences, sans pour autant prétendre à lui permettre de s'insérer professionnellement.

L'amélioration de la qualité de la formation et des conditions d'apprentissage est un élément important qui permet d'apporter une plus-value aux partenaires soutenus par le programme. Tous les partenaires sont conscients de son importance et apprécient cette initiative, mais sa mise en œuvre a montré que l'approche quantitative adoptée par rapport aux indicateurs du projet n'est pas idéale car les opportunités/intérêts de formation dépendent fortement des filières offertes et de la motivation/statut du formateur. Aussi une approche plus qualitative, axée sur les besoins individuels des formateurs devrait être privilégiée pour l'avenir.

L'appui pour la gestion des centres a été primordial dans la situation d'instabilité que vit le pays depuis les dernières années, surtout à travers l'appui financier qu'il apporte aux partenaires. Le staff administratif est plus réceptif que certains formateurs pour les formations continues et le système de monitoring et de suivi mis en place par le programme est un excellent exercice pratique pour ces derniers puisqu'il sert en quelque sorte de matière d'apprentissage.

Les Écoles Entreprises sont un excellent instrument pour renforcer les opportunités de stages pour les étudiants. Au niveau de leur rentabilité, si elles ont permis un fonctionnement autonome, elles n'ont pas vraiment réussi à créer des bénéfices suffisants pour appuyer d'autres activités dans le centre. Elles sont souvent dépendantes de l'activité économique externe. Aussi, idéalement ces Écoles-Entreprises doivent pouvoir permettre de répondre à une demande interne du centre (boulangerie, cafétéria par exemple) pour assurer leur survie indépendamment des conditions externes.

L'introduction de l'entrepreneuriat dans la formation est un élément pertinent qui vient combler un manque réel. Cette première phase a montré néanmoins que l'entrepreneuriat est une compétence difficile à développer et à transmettre et que cela ne peut se faire à travers une formation de quelques jours en fin d'année. La réflexion doit être poussée plus loin pour voir comment mieux préparer les jeunes à l'acquisition de cette nouvelle compétence qui comme toutes les autres compétences doit avoir une partie théorique et une partie pratique. Le programme pourrait s'inspirer de l'expérience développée par HaitiTec dans le domaine qui a intégré depuis plusieurs années déjà des cours d'entrepreneuriat, mais ces cours sont intégrés dans la formation technique au niveau de chaque filière et dispensés directement par les professeurs du centre.

Le travail d'accompagnement réalisé par les officiers de placement et les BDE est un concept novateur et pertinent pour Haïti puisqu'il vient combler un vide dans le processus d'insertion professionnelle entre la période de formation et le monde du travail. Néanmoins, cette première expérience a montré que le concept doit encore être affiné et mieux adapté aux réalités locales pour atteindre son plein potentiel. Ainsi, les compétences nécessaires à sa mise en œuvre sont encore en développement, et à l'heure actuelle l'efficacité du service dépend trop du dynamisme des OP, du type de filière offerte, de la taille des centres et du tissu économique de la zone. L'emploi formel représente une part minime des modalités d'emploi en Haïti et le nombre d'entreprises formelles est donc très limité. Afin d'être plus efficace, le travail des OP devra s'élargir aux autres modalités d'emploi qui caractérisent le marché du travail. Enfin, le travail des OP, lorsqu'il est efficace, n'est pas suffisamment mis en valeur par le système de suivi actuel. Aussi il sera nécessaire d'étoffer ce reporting pour mieux rendre compte du travail des OP.

Les thèmes transversaux étaient déjà présents à différents niveaux dans les stratégies de développement des partenaires. L'expérience a montré que leur intégration dans le programme VDB dépend fortement des intérêts de chaque partenaire et de leur compréhension de chaque thématique. Ainsi les résultats ont été très différents d'un partenaire à l'autre, et d'un thème transversal à l'autre. Certains partenaires considèrent qu'ils ont déjà fait le maximum dans le domaine. Le défi pour la nouvelle phase sera de voir comment transformer ces thèmes 'transversaux' en thèmes stratégiques qui apportent une plus-value pour chaque partenaire.

Pour la thématique genre, un meilleur accompagnement des partenaires pourrait être envisagé pour leur permettre de mieux saisir les enjeux liés à cette thématique. En particulier, une meilleure intégration des réalités auxquelles les femmes font face sur le marché du travail pourrait permettre aux centres de produire de véritables acteurs de changement dans le domaine, garçons et filles confondus.

Pour l'environnement, le décalage entre les défis et les moyens à disposition pour y remédier ont tendance à relativiser l'impact des activités. Aussi, il est recommandé d'aborder la problématique de l'environnement à partir d'éléments tels que la valorisation de l'énergie solaire qui touche toutes les filières et qui permet de joindre l'utile et l'agréable dans un pays où l'électricité est une denrée rare.

Pour la digitalisation, bien qu'il soit difficile de voir de grandes avancées au niveau global du programme, on observe cependant différentes avancées au niveau de chaque partenaire, que ce soit à travers l'introduction d'un module transversal sur les logiciels de base, l'élaboration de bases de données, des initiatives de formation à distance, l'utilisation du logiciel Evalnote pour une gestion plus efficace de l'administration ou l'équipement de 'salles digitales' qui devraient accueillir les premières formations avec des contenus digitaux. Ces petites avancées confirment à la fois le potentiel et l'intérêt qui existe par rapport à la digitalisation mais également les difficultés qui existent par rapport à son opérationnalisation, difficultés qui exigent plus de patience et de temps et qui devraient se refléter dans les cibles à atteindre.

L'empowerment est un concept qui n'est pas encore très bien compris et qui est parfois encore confondu avec l'empowerment financière voir avec l'entrepreneuriat. Son évaluation qui est faite en fin de formation sur la base d'une réponse à une question très directe 'vous sentez-vous renforcé' devrait être rediscuté avec l'ensemble des partenaires pour mieux comprendre ce qui se cache derrière ce concept, voir comment l'adapter à la réalité locale et comment mieux l'évaluer à partir des informations déjà collectées par le programme.

L'insertion professionnelle est un concept évolutif qui doit être adapté aux réalités du contexte. Les critères utilisés à l'heure actuelle pour déterminer si un finissant est 'inséré' sur le marché du travail ne sont pas suffisamment développés et ne reflètent pas assez la réalité du marché du travail haïtien. Aussi il est important d'approfondir ce concept et de mobiliser plus de ressources au niveau des OP pour mieux comprendre le phénomène à la lumière des différents parcours des finissants. L'introduction d'indicateurs sur les effets des résultats devraient permettre mieux comprendre l'effet du programme sur l'insertion.

Le travail décent finalement est un concept qui doit être adapté au contexte local pour trouver sa pertinence car à l'heure actuelle il reste trop théorique et éloigné de la sphère d'influence des acteurs.

3.3. Conclusions - Efficience

Le programme a développé un imposant système de suivi, évaluation et contrôle financier/administratif, qui assure que l'utilisation des fonds est bien documentée et justifiée. Des mécanismes sont mis en place pour assurer un échange entre tous les partenaires et VDB et des espaces de discussion sont ouverts pour aborder les éventuels problèmes de mise en œuvre.

Cependant, différents éléments ont été identifiés qui limitent l'efficience du programme. Parmi eux, le haut niveau de rotation des postes de direction qui affecte la continuité des efforts réalisés jusqu'alors, les retards dans les transferts de fonds qui perturbent la réalisation des activités, le poids du travail administratif et comptable des coordinatrices de programme qui n'arrivent plus à dégager assez de temps pour le suivi opérationnel ou les exigences liées aux justificatifs financiers qui sont parfois démesurées par rapport aux réalités locales. Par ailleurs, la part du budget qui est allouée au renforcement des capacités est jugée excessive par la majorité des personnes interviewées qui pensent pouvoir mieux investir cet argent par rapport aux priorités du programme.

Le marché haïtien n'est pas organisé de la même manière que le marché européen. Ce n'est pas un marché libre et concurrentiel ou l'on peut trouver facilement le même article chez différents fournisseurs, et les exigences de formalisme n'assurent aucunement que les transactions sont formelles. Vu la qualité du programme et des relations qui existent entre les partenaires, il serait pertinent d'ouvrir à nouveau le débat sur l'adaptation de certaines exigences par rapport au contexte local. Nous pensons notamment aux exigences par rapport aux proforma, au formalisme des factures, ou encore à la rigidité des lignes budgétaires en temps de crise. Comme l'a dit un/e responsable d'une organisation partenaire, 'je fais partie d'une communauté religieuse depuis plus de 20 ans, et je me sens quelque fois mal à l'aise pas rapport à ce manque de confiance dans la gestion des affaires'.

Gérer un programme ou une institution en Haïti requiert énormément de flexibilité et de patience pour être prêt à répondre aux opportunités qui s'offrent à nous. Dans ces conditions, la relation de confiance entre l'opérationnel et le financier est capitale pour saisir les opportunités tout en rassurant les normes de redevabilité. Le défi du programme en termes d'efficience se trouve exactement là : comment trouver un juste équilibre entre la volatilité des conditions sur le terrain et les standards de reporting et justificatifs financiers ?

Les procédures font partie intégrante d'un programme. Aussi, elles devraient pouvoir être discutées en toute franchise comme les résultats à atteindre, les objectifs spécifiques ou la logique de changement, à travers un dialogue constructif qui prend en compte la réalité de chaque partie et cultive la confiance mutuelle pour trouver des solutions optimales pour les deux parties. Aujourd'hui la balance est légèrement trop penchée du côté du respect des procédures internationales et le programme gagnerait à un échange franc sur le sujet.

3.4. Conclusions - Durabilité

La durabilité du programme est surtout envisagée par les partenaires en termes de durabilité financière. Or, une grande partie du programme est axée sur le renforcement des pratiques actuelles des partenaires et ne devrait pas être affectée par des problèmes de durabilité financière. Cela est surtout le cas pour les efforts liés au renforcement des capacités des centres, voir également certains éléments du résultat 1 à travers une modernisation des équipements d'apprentissage.

Au niveau du renforcement des capacités, le fait que le budget associé à la formation soit généralement excédentaire, les partenaires ne sont pas nécessairement incités à internaliser la prestation. Les éléments les plus seibles sont ceux ajoutés par le programme et qui sont complètement financés par ce dernier comme le service des BDE et des OP. L'appui aux Écoles Entreprises ainsi qu'aux AGR ne suffit pas à dégager suffisamment de fonds pour financer ces services additionnels.

Dans le cadre de la prochaine phase du programme, il serait bon que la durabilité soit envisagée également sous l'axe de la durabilité des processus enclenchés car ils sont nombreux et doivent juste être explicités pour être reconnus.

4. Leçons tirées

La pertinence du programme est l'une de ses forces majeures puisqu'il offre la possibilité à des jeunes vulnérables d'avoir quelque chose en main pour s'insérer dans la vie socio-professionnelle de leur communauté. Ainsi, l'impact final du projet dépasse largement les données récoltées sur l'insertion professionnelle puisque la formation initiale reçue offre au jeune un bagage technique et des compétences de vie qui pourront lui servir de point de départ sur lequel construire leur avenir. Il est porté par des partenaires bien implantés dans le secteur avec une très bonne réputation ce qui permet d'assurer au programme son alignement par rapport aux grandes orientations du gouvernement ainsi qu'une bonne coordination avec les autres acteurs du système.

Les concepts clés du programme méritent d'être approfondis à la lumière de la réalité locale pour une plus grande efficacité du programme.

Dans son ensemble, la logique de changement et la structure des résultats sont robustes, cohérents et pertinents. Cependant, vu la complexité du programme qui touche 11 partenaires, dont 7 CFP qui diffèrent en termes de taille, de filières, de niveaux de formation et de zone géographique cette évaluation a montré que la logique d'intervention ne peut pas être appliquée de manière standardisée et uniforme à tous les partenaires mais qu'elle doit prendre en compte les réalités locales de chaque organisation.

Pour se faire il est important de mieux préciser certains concepts clés du programme par rapport à la réalité locale tels que l'accompagnement des apprenants vers l'emploi, le développement de l'entrepreneuriat, voir même le réel potentiel Écoles Entreprises afin que les partenaires puissent mieux se les approprier et les intégrer à leur manière dans leurs programmes.

L'importance des indicateurs sur les liens de causalité

Le système de suivi et évaluation du programme est à la fois riche et à complexe et il n'est pas toujours facile d'avoir une vision globale sur les apports du programme. En particulier, il n'est pas facile de faire les liens entre les résultats et les objectifs spécifiques. Pour un prochain programme, l'introduction d'indicateurs sur les liens de causalité permettrait de mieux comprendre les effets réels du programme.

L'insertion professionnelle comme objectif global ?

Du fait de la complexité du marché du travail haïtien, les facteurs d'influence pour le passage de la formation à l'insertion qui sont hors du contrôle du projet sont nombreux et il n'est pas facile de rendre compte de l'influence du programme sur l'insertion. Aussi, la difficulté qu'éprouve le programme à rendre compte de ses effets sur l'insertion professionnelle des jeunes provient peut-être justement de cette complexité. Une meilleure compréhension du marché du travail haïtien couplée à une réflexion plus approfondie sur les effets espérés du programme devrait permettre de mieux préciser les effets réels que le programme souhaite atteindre. Aujourd'hui, à la lumière de l'évaluation, l'insertion professionnelle des finissants est un objectif trop ambitieux pour être mis au niveau de l'objectif spécifique du programme et devrait être repoussé au niveau de l'objectif global pour permettre une meilleure compréhension et une meilleure évaluation de sa logique d'intervention.

5 Recommandations

5.1. Recommandations à court terme

NIVEAU RESULTATS

R1 Initier une transition progressive vers le qualitatif par rapport au quantitatif (VDB, BPD, BDE)

Le programme a permis de poser les bases d'une intervention future à travers la poursuite d'objectifs principalement quantitatifs, qui ont eu le mérite d'inciter les partenaires à initier des activités dans les différents axes du programme et qui ont permis aujourd'hui d'avoir un premier retour d'expérience. Pour le nouveau programme il est recommandé de réfléchir à une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mieux faire ressortir la richesse du programme ainsi que la qualité du travail fourni.

QUALITE DE LA FORMATION

R2 Passer à des objectifs qualitatifs pour la formation des formateurs (BPD, CFP)

Au vue des difficultés rencontrées dans l'organisation de formations de formateurs, une option intéressante a été proposée qui consiste à offrir des formations sur mesure aux formateurs intéressés plutôt que de chercher à 'former' le plus grand nombre. Dans cette optique il serait nécessaire d'adapter les indicateurs quantitatifs existants par des indicateurs qualitatifs.

R3 Formaliser et standardiser les Compétences liées à l'employabilité (CFP, BDE)

Compléter les compétences techniques et les compétences de vie offertes actuellement dans le cadre de la formation intégrale par des compétences de valorisation de ses compétences pour le marché du travail, soit des compétences *d'employabilité* ou d'insertion professionnelle.

QUALITE DE LA GESTION

R4 Étendre les possibilités d'activités génératrices de revenus au-delà des Entreprise-Écoles (VDB, BPD)

Les Entreprises Écoles sont des initiatives extrêmement intéressantes puisqu'elles permettent de renforcer les compétences pratiques des étudiants tout en développant les compétences du centre par rapport aux réalités de l'entrepreneuriat. Elles nécessitent souvent de gros investissements et peuvent engendrer des processus administratifs relativement lourds. Aussi, elles pourraient être complétées par un appui pour des AGR de plus petites tailles en lien avec les ateliers/initiatives existantes telles que location de salle, location d'outils, service de recharge de batterie à travers l'énergie solaire etc...

R5 Utiliser les Ecoles-entreprises pour développer l'esprit d'entrepreneuriat des jeunes (CFP, BDE)

L'entreprise école est principalement utilisée aujourd'hui pour offrir de la pratique aux jeunes du centre. Or, dans la logique de meilleure intégration de l'entrepreneuriat, les entreprises écoles pourraient également servir de pratique pour la gestion et le développement de microentreprises.

ACCOMPAGNEMENT VERS L'INSERTION

R6 Ajouter la modalité de travail 'vente de services'/'emploi contractuel' aux modalités de travail visées actuellement par le résultat 3 (emploi formel et entrepreneuriat) (VDB, BPD, BDE, CFP)

Afin de couvrir plus de finissants, le Résultat 3 devait intégrer une offre de service pour appuyer les finissants qui trouveront leurs premières opportunités de travail à partir de la vente de services ou de l'emploi contractuel.

R7 Renforcer les actions liées à l'entrepreneuriat (BDE, CFP)

L'entrepreneuriat devrait être considéré comme une compétence transversale à développer au même titre que certaines compétences techniques/de vie, soit à travers une formation théorique et pratique. Pour cela nous recommandons que l'entrepreneuriat soit considéré comme une compétence évolutive qui commence avec la réalisation de petites AGR pour se transformer potentiellement en microentreprises. Pour se faire il faut penser entre autres à :

- Intégrer les notions d'entrepreneuriat dès la première année et le faire de manière spécifique à chaque filière à travers les formateurs techniques. L'objectif est d'amener l'étudiant à apprendre à valoriser ses compétences dès son entrée dans le centre et non à la fin de sa formation. Cette approche se combine très bien avec l'APC.
- Prévoir un budget pour accompagner les étudiants dans la réalisation de leurs premières AGR. Ces fonds sont 'prêtés' par le centre à l'étudiant pour couvrir éventuellement les dépenses liées aux intrants. L'étudiant rembourse ce prêt à travers la réalisation de son AGR. Les fonds sont limités à de petits montants et peuvent être augmenté au fil des années pour arriver au final à un fonds d'aide à la création d'entreprises. Ceci permet à l'apprenant de développer ses compétences d'entrepreneuriat dans la pratique et de manière progressive, sans pour autant poser de risque financier pour le centre.
- Profiter des Entreprise Écoles pour permettre à certains jeunes de mettre en pratique leurs compétences entrepreneuriales développées suite à la formation en entrepreneuriat.

R8 Préciser le rôle des Officiers de placement et étendre leurs ressources (VDB, BPD, BDE, CFP)

Le rôle des officiers doit être mieux préciser à la lumière de l'expérience accumulée dans les 5 années du programme pour qu'ils puissent apporter une plus-value indépendamment de la taille du centre ou des filières qui y sont offertes. Les réflexions devront porter sur les éléments suivants:

- Comment assurer que leur travail est intégré dans l'ensemble du centre et qu'il ne se concentre pas uniquement sur quelques filières ?
- Comment étendre leur domaine d'intervention pour qu'ils ne s'occupent pas uniquement de l'emploi formel mais qu'ils s'intéressent également aux autres modalités d'emploi telles que la vente de services ou l'emploi contractuel ?
- Réfléchir à la possibilité d'intégrer un budget de type 'bourses de stage' qui permette de couvrir les frais exceptionnels de base pour des stages éloignés ou particuliers.
- Ouvrir la recherche pour le placement ou les stages aux associations professionnelles /société civile et non pas seulement aux entreprises.

Par ailleurs, au niveau du monitoring et du suivi des résultats et objectifs spécifiques

- Compléter l'indicateur des officiers de placement sur le nombre d'entreprises ayant offert des stages, par le nombre de stages (observation, formation, insertion) trouvés et le nombre de personnes placées en emploi. Cette information pourra être utilisée par la suite par les centres dans leur stratégie de communication pour attirer des fonds ou des étudiants.

OBJECTIF SPECIFIQUE

R9 Approfondir la compréhension des réalités du marché du travail (VDB, BPD, BDE, CFP)

Une meilleure compréhension de la réalité du marché du travail local permettra de préciser la contribution et les limites des programmes de formation professionnelle, d'identifier de meilleurs indicateurs mais également de mieux orienter la formation pour répondre aux exigences du marché local. Ces exigences ne sont pas toutes bonnes à prendre et il incombera au programme de décider sur lesquelles il souhaite intervenir et sur lesquelles il souhaite s'ajuster. Une partie de ce travail pourra être réalisé à partir des informations collectées par les OP dans le cadre de leur travail de suivi des finissants³.

R10 Approfondir les réflexions sur la signification de l'insertion professionnelle dans le contexte haïtien et envisager la possibilité de la monter au niveau de l'objectif global (VDB, BPD, BDE, CFP)

Une meilleure compréhension du concept d'insertion professionnelle dans le contexte haïtien qui soit partagée par tous (niveau stratégique et opérationnel) est primordiale pour mieux comprendre et évaluer la contribution du programme par rapport à cet objectif.

Par ailleurs, les facteurs influençant l'insertion professionnelle des jeunes qui sont en dehors du contrôle des organisations partenaires du PVDB sont considérables et on peut se demander si cet objectif spécifique ne devrait pas être élevé au niveau de l'impact et remplacé par un objectif spécifique plus facilement mesurable, qui resterait plus proche de la sphère d'influence du programme permettant ainsi de devenir un outil d'orientation stratégique pour le programme.

R11 Approfondir la réflexion sur le travail décent pour mieux l'adapter aux réalités locales et le rendre plus pertinent pour les partenaires (VDB, BPD, BDE, CFP)

Il est important d'approfondir les discussions à l'interne pour arriver à une meilleure compréhension du concept. Au lieu de voir le travail décent à partir d'un idéal à atteindre qui semble hors de portée, nous proposons plutôt d'orienter les discussions vers l'identification d'éléments minimaux de décence qui doivent être respectés aujourd'hui en Haïti⁴ et de laisser les partenaires mettre en place les mesures qu'ils pensent être nécessaires pour assurer leur respect. À partir de cette 'ligne de base', les partenaires pourront voir d'année en année comment ils peuvent améliorer ce socle de critères minimaux pouvant mener à long terme vers une amélioration graduelle des conditions de travail.

THEMES TRANSVERSAUX

³ Par exemple, si le marché ne valorise pas la qualité ou le travail bien fait, alors il faut introduire des formations qui permettront à l'apprenant de 'convaincre' son client qu'il vaut mieux payer plus cher pour un meilleur service plutôt que de répondre au moins disant sans garantie sur la qualité du travail. Si le marché du travail est encore rempli de stéréotypes et de blocages par rapport à l'entrée des femmes dans certaines filières, alors il faut préparer les jeunes garçons comme filles à devenir des acteurs de changement pour faire évoluer cette situation. Si l'expérience montre qu'il est extrêmement difficile pour les agents économiques de se 'mettre ensemble', alors il ne suffit pas d'inciter les jeunes à le faire mais il faut également les préparer aux obstacles qu'ils vont rencontrer lorsque plus d'argent va rentrer.

⁴ On peut accepter par exemple de faire des heures supplémentaires sans être payés si cela est une nécessité, mais on ne peut pas accepter d'être forcé à suivre des chemins répressibles par la loi ou être victimes d'abus. A partir de ce noyau dur de critères non négociables on pourra construire d'année en année pour intégrer progressivement des éléments d'amélioration qui s'orientent plus vers le désirable que le nécessaire.

Les recommandations liées au thèmes transversaux vont toutes dans le même sens : elles cherchent à rendre les thèmes transversaux plus proches de la réalité des apprenants en leur apportant des éléments sur lesquels ils pourront avoir un effet.

R12 Utiliser l'énergie solaire comme point d'entrée à l'environnement et énergie solaire (BDP, BDE, CFP)

Les formations en environnement sont généralement intéressantes mais elles n'arrivent pas toujours à atterrir dans la réalité de l'apprenant à cause du décalage qui existe entre l'énormité des besoins et le manque de moyen. Aussi, nous recommandons vivement d'intégrer de manière transversale et obligatoire à toutes les filières un séminaire sur l'installation de kits solaires. Du fait de la situation énergétique difficile du pays, l'énergie solaire est généralement d'abord vue pour son utilité propre, disposer d'énergie, avant son caractère environnemental, alors qu'en Europe par exemple, c'est surtout le second aspect qui est prépondérant. Un équipement adéquat devrait accompagner ces formations pour que chacun puisse en profiter au mieux et que le centre devienne un exemple en termes d'utilisation de l'énergie solaire.

R13 Genre et réalité du marché du travail (BPD, BDE, CFP)

Intégrer des formations qui préparent les garçons comme les filles à devenir des acteurs de changement pour faire évoluer la situation très 'stéréotypée' qui existe actuellement sur le marché du travail par rapport au travail des femmes. Cela peut se faire en recentrant davantage le discours du genre sur la réalité du marché du travail, les stéréotypes et discriminations existantes, et les rôles de chacun pour changer cette situation.

R14 Renforcer les initiatives liées à l'intégration de la numérisation (BPD, CFP, BDE)

Le numérique gagne du terrain dans toutes les sphères de la société. Le processus est inéluctable mais sa vitesse d'intégration varie d'un acteur à l'autre. Aussi, il est important de poursuivre les efforts déjà réalisés sans vouloir brûler les étapes pour autant pour ne pas être confronté à une résistance trop forte de la part du personnel.

Deux recommandations sur la mise en œuvre :

- i) Le numérique nécessite un investissement initial de la part des différents acteurs (formateurs, staff administratif, apprenants) qu'ils ne sont pas toujours prêts à réaliser. Pour s'assurer que cet investissement est fait, il est important que ces acteurs tirent des avantages directs du numérique, en facilitant leur travail par exemple, sans pour autant qu'ils se sentent menacés par son introduction.
- ii) Le numérique ne peut pas être imposé à tous, car pour certaines personnes plus âgées l'investissement peut paraître excessif. Pour eux, il est préférable de penser à des options de jumelage avec des personnes plus jeunes qui peuvent se charger de la partie numérique.

Parmi les actions qui peuvent être entreprises à court terme nous pouvons mentionner :

- Étendre à tous les centres et toutes les filières le module d'informatique de base qui a démontré son efficacité.
- Tester la pertinence et la plus-value des contenus digitaux à travers des formations en présentielle dans un premier temps pour développer les compétences des formateurs et élèves par rapport à la pédagogie numérique. Le CDAM est déjà équipé avec des salles numériques et pourrait être un centre pilote en ce sens.

NIVEAU GESTION, SUIVI et ÉVALUATION

R15 Optimiser le reporting par rapport aux capacités d'analyse des partenaires locaux (VDB)

Le système de reporting est très exigeant et permet la collecte de nombreuses informations. Ces informations sont collectées pour le reporting du programme et analysées principalement par VDB. Il serait intéressant de renforcer les capacités d'analyse des partenaires pour que ce reporting leur soit utile dans leur propre réflexion que ce soit au niveau stratégique ou au niveau opérationnel

R16 Intégrer plus d'indicateurs liés aux effets des résultats (VDB, BPD)

Afin de mieux comprendre les effets des différentes activités et résultats du programme, il est recommandé de compléter les indicateurs de résultats par des indicateurs d'effets qui sont en lien directs avec les résultats. Par exemple :

- Si la qualité de la formation est améliorée (R1), alors ceci devrait se refléter au niveau des résultats des examens et on pourrait ajouter un indicateur en ce sens vu que l'information est disponible.
- Si la formation en entrepreneuriat est pertinente, alors on devrait avoir des jeunes qui se lancent dans des AGR ou dans la création de microentreprises ou d'associations. Là également on pourrait avoir un indicateur en ce sens.
- Si le service des officiers de placement est pertinent, alors on pourrait suivre le nombre de place de travail trouvées par les OP et le nombre d'étudiants qui ont accepté/conservé cet emploi durant les 3 mois suivants (ce qui ne correspond pas nécessairement à l'insertion professionnelle mais mesure plutôt les effets directs du travail des OP).

R17 Adapter les procédures comptables aux réalités du terrain (VDB)

Dans l'idéal, les programmes devraient s'adapter à la réalité des pays dans lesquels ils interviennent, et non le contraire. Tous les partenaires interrogés comprennent la nécessité de justifier les dépenses effectuées, mais lorsque les exigences liées à la justification viennent affecter l'efficacité des dépenses, cela nécessite une discussion approfondie pour que chaque partenaire se trouve à l'aise. Il existe certes des provisions permettant aux acteurs locaux de justifier certaines exceptions, mais ces procédures sont souvent interprétées comme trop lourdes, et au final cette option n'est que rarement utilisée. Aussi, il est important d'ouvrir à nouveau la discussion sur les options les plus pragmatiques et efficaces pour adapter l'esprit des procédures comptables et administratives du bailleur par rapport à la réalité locale et gagner ainsi en efficacité.

R18 Appuyer les coordinatrices des BPD au niveau administratif et comptable (VDB, BPD)

Les coordinatrices des BPD passent une partie importante de leur temps à contrôler et valider le reporting financier des autres partenaires. Cette fonction pourrait être déléguée à un service admin-comptable pour laisser plus de temps à la coordination du programme pour se pencher sur les aspects opérationnels et stratégiques du programme.

5.2. Recommandations à plus long terme

R19 Vers l'introduction de véritables bureaux d'insertion professionnelle dans les CFP (VDB, BPD, BDE, CFP)

Réfléchir aux possibilités d'étendre les responsabilités des bureaux de placement actuels pour qu'ils deviennent de réels bureaux d'insertion professionnelle pour accompagner les jeunes à travers toutes les modalités d'emploi à savoir : placement, auto-emploi sous forme de vente de services/contractuel, développement d'activités génératrices de revenus et finalement lancement de microentreprises. Cette nouvelle configuration nécessitera probablement du personnel additionnel, ou il passera par le renforcement des compétences des OP.

R20 Renforcer les capacités des partenaires dans l'analyse des informations collectées et la valorisation des bases de données (VDB)

Le programme collecte un nombre important d'information pertinente qui ne sont pas exploitées à l'heure actuelle. Aussi, il serait intéressant d'introduire un appui à l'analyse et à la gestion des données pour que ces informations soient valorisées localement et qu'elles ne servent pas uniquement à alimenter le reporting du programme.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Le cadre d'évaluation (repris de la note méthodologique)

ANNEXE 2 : Itinéraire de la visite (non applicable en Haïti)

ANNEXE 3 : Liste des participants consultés pour cette évaluation

- Entretiens individuels
- Groupes de discussion
- Cas d'impact

ANNEXE 4 : Liste des documents consultés pour cette évaluation

ANNEXE 5 : Rapport par groupe de discussion

ANNEXE 6 : Cas d'impact élaborés

ANNEXE 1 : Cadre d'évaluation

Evaluation criteria	Sub-evaluation questions	Level	Judgment Criteria	Data collection methods and sources of information				
				VIA DB BXL	country partner org	VIA DB in-country	Targeted Youth	External actors/experts
1.Relevance: to what extent is the ICOPI programme of VIA DB relevant? Did the activities and interventions contribute to the needs and priorities of young people?								
1.1. Needs of young people	<ul style="list-style-type: none"> Did the programme systematically address the needs of the targeted young people? How? How do the developed models on empowerment/socio-professional integration respond to the needs of the targeted youth? 	Country-level Prog. level	<ul style="list-style-type: none"> ToC flow of change How is empowerment defined in the programme? How is socio-professional integration defined in the programme? What does 'decent' work mean in the programme? 	X	X	X	X	X
1.2. Coherence with other interventions/programmes/strategies	<ul style="list-style-type: none"> How does the VIA DB programme fit into the wider functioning of the VIA DB partner organisations? Is VIA DB (via the PDO) working coherently with the broader (TVET) strategy of the VTC? Is there a clear link with the strategy of the Provinces and Salesian communities (or of PROCEFFA in the case of Cameroon)? Is there a link with Salesian pastoral work? 	Selected countries Prog. level	<ul style="list-style-type: none"> Reference to how VIA DB fits in the wider functioning of country partner org. Attention given to other interventions/strategies and the broader TVET strategy in the countries 	X	X		X	X
1.3. Complementarity – added value of the interventions compared to other programmes/org	<ul style="list-style-type: none"> Are developed models and interventions related to empowerment/socio-professional integration complementary to other (inter)national programmes/institutions/organizations to the same young people in the targeted countries? 	Selected countries	<ul style="list-style-type: none"> Added value of the approach of VIA DB compared to that of others 					

1.4. Inclusion of gender	<ul style="list-style-type: none"> How was gender taken into account in the design the programme at intervention level? 	Country-level Prog. level	<ul style="list-style-type: none"> Attention given to gender specific differences in the design of interventions 	X	X	X		X
1.5. Inclusion of environment and digitalization (and other crosscutting topics in African countries with exception of Cameroun)	<ul style="list-style-type: none"> How were environment and digitalization taken into account in the design the programme at intervention level? 	Country-level Prog. level	<ul style="list-style-type: none"> Attention given to the crosscutting topics in the programme design 	X	X	X		X
2. Effectiveness: to what extent are the intended results and outcomes achieved by the ICOPI programme?								
2.1. Achieved results - Roles and contributions of different actors Data collection	<ul style="list-style-type: none"> Have the results - as planned - been achieved? Has the contribution of the main actors in the programme to each of these results been effective and how (describe the role of VIA DB towards the PDO, the role of the PDO towards the VTC and the JPO, the role of the VTC and JPO in their own strengthening process and the effectiveness of each role)? How has progress towards achieving these results and the contribution of the different actors (VIA DB HQ, the PDO, other actors) been monitored during execution of the programme? (sources of evidence used) What were the results of the inclusion of gender/environment/digitalization in supporting the PDO and in strengthening the VTC/JPO? What has worked well in achieving the results, what not (and why (not))? How do the achieved results relate to the achievement of the specific objective: is it clear how strengthening the VTC/JPO in specific areas 	All countries Overall level	<ul style="list-style-type: none"> Contribution of VIA DB, (in)direct partners and other, external actors such as enterprises, governmental institutes (e.g. Ministries, training institutes,...) to changes at different levels in the ToC 	X	X	X	X	X

	<p>was supposed to contribute to better anchoring empowerment and socio-professional integration in the DNA of TVET? Explain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Could complementarity and synergy be detected between the PDO and other, external actors that has contributed to the achieved results? • Influencing factors 							
<p>2.1. Achievements at outcome level (changes related to empowerment) – Data collection</p>	<p>Achieved outcome – empowerment</p> <ul style="list-style-type: none"> • What does empowerment mean in practice for the CFP/BDE and for the targeted youth? When is a targeted youngster empowered? What do we see then concretely? What steps/changes are necessary for successful empowerment with targeted youth? • Do we find evidence that young people have been effectively (socially) empowered? • How did the each one of the achieved results in the programme help the VTC/JPO in contributing to the empowerment of targeted youth? – check this for each result. This influence could situate at the level of behaviour (C), Opportunities (O), Motivation (M) or something else. • What has worked well, what not (and why (not))? <p>Role and contribution of involved actors</p> <ul style="list-style-type: none"> • Who are the key, most transformative actors enabling empowerment? Particularly consider the roles of the VTC and JPOs, but also those external to the VET (e.g. private sectors, ministries, strategic alliances, synergy partners, ...) and those not involved • What has been the specific contribution of the teachers, the psychosocial support, the JPO-services to the empowerment of targeted youth? 	All countries	<ul style="list-style-type: none"> • Overlap planned and actual results • Indicators related to empowerment • Documented progress as compared to baseline • Plausible explanation of variance • Gender specific information 	X	X	X		X

	<ul style="list-style-type: none"> • What has been the role of the PDO in improving empowerment of young people by the supported CFP/BDE? • What has been the role of the VIA DB Bxl team in achieving more youth empowerment? • Which other actors contributed to this process and how? • Is there any complementarity and/or synergy between CFP, VTC and other, external actors that has contributed to the empowerment results? <p>Attention to Gender/digitalization/environment</p> <ul style="list-style-type: none"> • How did attention to these crosscutting topics facilitate empowerment of youth? • What has worked, what not? <p>M&E</p> <ul style="list-style-type: none"> • How has the contribution of involved actors and progress towards achieving this outcome been monitored during execution of the programme? (sources of evidence used) <p>Influencing factors?</p>							
<p>2.3. Achievements at outcome level (changes related to youth socially and professionally integrated in society) Data collection</p>	<p>Achieved outcome – socio-professional integration</p> <ul style="list-style-type: none"> • What does socio-professional integration of youth mean in practice (for CFP/JPO/youth)? When is a targeted youngster integrated socially and professionally? • What does decent work mean for the CFP/BDE? • Do we find evidence that young people involved in the programme are effectively socially and professionally integrated? (focus groups/interviews youth/monitoring data) 	All countries	<ul style="list-style-type: none"> • Documented progress in annual reports and MTR • Outcome indicators • Study of outcome cases (selected countries) • Case-based signs of progress in all countries 	X	X	X		X

	<ul style="list-style-type: none"> • What are the most critical steps/changes that are necessary for successful socio-professional integration? What has worked? What less? <p>Role and contribution of involved actors</p> <ul style="list-style-type: none"> • How did each one of the achieved results help the VTC/JPO (the teachers, the psychosocial support services) in contributing to the socio-professional integration of targeted youth? – check each result • Thus, what has been the specific contribution of the teachers, the psychosocial support, the JPO-services to the socio-professional integration of targeted youth? • What has been the role of the PDO to improving the socio-professional integration of young people? • What has been the role of the VIA DB Bxl team in achieving more socio-professional integration of youth? • What has worked well, what not (and why (not))? • Which other actors contributed to this process and how? • Can complementarity and synergy be detected between CFP, VTC and other, external actors that has contributed to the empowerment results? Who are the key, most transformative actors enabling socio-professional integration? Particularly consider the roles of the BDEs, but also those external to the VET (e.g. private sectors, ministries, strategic alliances, synergy partners, ...) and those not involved <p>Attention to gender, digitalization, environment</p> <ul style="list-style-type: none"> • How did attention to these crosscutting topics facilitate empowerment and socio-professional insertion of youth? 							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • What has worked, what not? <p>M&E</p> <ul style="list-style-type: none"> • How has the contribution of the different actors and progress towards achieving this outcome been monitored during execution of the programme? (sources of evidence used) 							
<p>2.4. Coherence between the different levels of the ToC (in line with 2.3.) Analysis Q</p>	<ul style="list-style-type: none"> • To what extent can the assumed causal links from the TOC be validated: can we say that the specific activities in the program contributed to the achievement to the results and that the achieved results contributed to the achievement of the outcome (Specific Objective)? • What links can be made between this multidimensional concept of empowerment and socio-professional integration within the framework of PRG VIA DB? Is/are there a correlation/correlations to be made between integral training, empowerment and social and professional integration? • Would you change anything in the Theory of Change (the stages of change, the assumptions, the expected changes at the level of the PSC/EDB, the young people)? Which ones and why, or if not, why not? • What are the links and learnings to be made with the actions of the ECMS programme (especially for PRGs in Tanzania, Benin and Madagascar) on the empowerment and socio-professional integration of young people? • 	<p>Selected countries Overall level</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Case-based signs of evidence for causal links between steps of the pathway of change in the ToC • Evidence from literature and experts • Evidence of exchange, joint learning and their effects due to crossprogramme links and learning (ECMS-ICOPI) 	X	X	X	X	X

2.5. Unintended results (positive, negative) Data collection	<ul style="list-style-type: none"> • Were there unintended effects (either positive or negative) as a result of the interventions? • Have additional, unforeseen, changes been achieved (either positive or negative) as a result of the programme? 	Selected countries	<ul style="list-style-type: none"> • Case-based signs of (intended and unintended) progress in case-countries 	X	X	X			
2.6. Factors related to effectiveness Data collection+ analysis	<ul style="list-style-type: none"> • Which factors explain the degree of effectiveness at the level of the different results? • Which factors explain the success of the contribution/influence of the results to empowerment and socio-professional integration? • Which factors have limited the progress made by the programme so far? 	All countries	<ul style="list-style-type: none"> • Contributing and inhibiting factors • Key success factors 	X	X	X	X	X	
2.7 Learning questions	<ul style="list-style-type: none"> • What learning elements can be drawn from the ToC? • What trends/changes in results can be identified (by country, congregations, training centres, student groups) for the period 2017-2021? • Are cross-country comparisons possible for learning between PRG countries? 	All countries	<ul style="list-style-type: none"> • Lessons learnt • Good practices • Challenges for the future 	X	X	X		X	
3. Efficiency: did the actual outputs of the programme justify the use of resources?									
3.1. Efficiency of cooperation	<ul style="list-style-type: none"> • How would you describe the cooperation with VIA DB in Belgium? • The functioning/cooperation between the Bursar's Office/Inspection of the Salesians/FMA and the BPD? + and - ? • Cooperation between BPD and CFP ? + and -? • Collaboration between the BPD (if relevant) ? + and - ? • cooperation between the central and decentralised BDEs ? + and - ? • Cooperation between PSCs ? + and - ? • Internal communication (CFP level) 		<ul style="list-style-type: none"> • 						

3.2.Value for money & Cost efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • Did the programme provide reasonable outputs (value) in the light of the resources used? • Have resources been used consciously and proportionally considering the intended results? 	Overall	<ul style="list-style-type: none"> • Trends in costs related to specific interventions / outputs. • Budget depletion rate (overall), compared to what has been spent according to plan • Trend in ratio direct / indirect costs • Signs of adaptive budgeting and cost-conscious behaviour 	<ul style="list-style-type: none"> • Financial reports 2017 – 2021 • Interviews with VIA DB programme management and staff
3.3. Efficiency of key management arrangements and (M&E) processes	<ul style="list-style-type: none"> • Has the use of resources been managed and accounted for in a transparent and accurate manner in light of the results (outputs) being achieved? • How can baseline calculation of the OS indicators in terms of socio-professional insertion of young people be improved for the next PRG 2022-2026 (in line with IA DB’s M&E monitoring) • Are M&E tools (see ToR) efficient and effective in measuring the indicators of the SO? Lessons learned? What improvements to be made particularly in terms of methodological approach? 	Overall	<ul style="list-style-type: none"> • M&E design, processes, planning, monitoring and reporting indicators 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews with programme management VIA DB /local VIA DB and M&E staff • Desk study of relevant documents • Literature • External interviews
3.4 Factors related to efficiency	Based on the above: what factors have helped or hindered the efficiency of the interventions?	Overall		<ul style="list-style-type: none"> • Interviews with programme management VIA DB /local VIA DB and M&E staff • Desk study of relevant documents
4. Sustainability: To what extent do the interventions and achieved results have a lasting, durable effect on the partner organisations and their members?				
4.1. Country specific conditions for sustainability	To what extent are achievements of the PRG likely to have a lasting influence on the capacity of key partner organisations, the quality of education and management capacities in the targeted countries? Specific attention to these countries not being included anymore in the programme 2022-2026 (Ecuador, Peru)	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Presence / emergence of relevant sustainability conditions 	<ul style="list-style-type: none"> • Annual plans and reports • Interviews with VIA DB and partner programme staff

4.2 Programmatic sustainability	<p>In what way have sustainability considerations influenced the design of interventions?</p> <p>What measures have been taken to ascertain the sustainability of those interventions at output and outcome level? Have they proved to be relevant and effective so far?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence / emergence of sustainability considerations in VIA DB policies and practices. • Evidence of (emerging) sustainability considerations in planning documents and programmatic steering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme manuals • Programme documents and (updated) programmatic ToC • Interviews with VIA DB programme management and staff HQ and local level
--	--	---	---	---

Based on the findings in response to the above evaluation questions, the following learning questions will be addressed:

5. Lessons learnt from the ICOPI programme for the future	
5.1. La pertinence	1. Que peut-on faire (le CFP/le BPD/le BDE/ VIA DB) pour améliorer / maintenir la pertinence des interventions de VIA DB à l'avenir ?
5.2. L'efficience	2. Que peut-on faire (le CFP/le BPD/le BDE/ VIA DB) pour améliorer/maintenir l'efficience du programme de VIA DB à l'avenir?
5.3. L'efficacité	3. Que peut-on faire (le CFP/le BPD/le BDE/ VIA DB) pour maintenir et/ou améliorer l'efficacité à l'avenir ?
5.4. L'impact	4. Que peut-on faire (le CFP/le BPD/le BDE/ VIA DB) pour maintenir et/ou augmenter l'impact des futurs programmes ?
5.5 La durabilité	5. Que peut-on faire (le CFP/le BPD/le BDE/ VIA DB) pour maintenir et/ou augmenter la durabilité des futurs programmes ?
General Q :	
5.1. Follow-up MTR	How have the conclusions and recommendations of the Mid-Term Review been followed-up?
5.2 Lessons learnt	Most important lessons to be drawn related to relevance, efficiency, sustainability and effectiveness of the programme that could feed into the future programme planning and implementation?
5.3 Towards the future	What can be done to improve / sustain the relevance of VIA DB's interventions?
	What can be done to further improve the efficiency and effectiveness of the ICOPI programme?
	What can be done to sustain and/or improve effectiveness in the future?
	What can be done to sustain and/or increase impact in future programmes?

ANNEXE 2 : Itinéraire de visite

Du fait de la situation sécuritaire, aucune visite n'a pu être organisée et les entretiens ont de l'être réalisés par téléphone/whats app.

ANNEXE 3 : Liste des personnes consultées

Bureau de planification, centre de formation, bureaux de placement

Nom	Fonction	Nom Organisation
Père Victor	Directeur BPD	Fondation Rinaldi
Midreille Ambroise	Coordinatrice BPD	Fondation Rinaldi
Jaccilia Souverain	Comptable BPD	Fondation Rinaldi
Tamara Bernadel	Responsable BDE	Fondation Rinaldi
Père Gazi	Directeur	CDAM – Fondation Rinaldi
Sergina Pierre	Officier de Placement	CDAM – Fondation Rinaldi
Père Lex	Directeur	ENAM – Fondation Rinaldi
Madame Jamie	Gestionnaire de programme	ENAM – Fondation Rinaldi
Père Hostin	Directeur	DBTEC – Fondation Rinaldi
Soeur Myrlène	Directrice BPD	Fondation Mazzarello
Came Suze	Coordinatrice BPD	Fondation Mazzarello
Marjorie Drouillard	Responsable BDE	Fondation Mazzarello
Soeur Monique	Ancienne Directrice	CNDPS – Fondation Mazzarello
Micherlange	Officier de Placement	CNDPS – Fondation Mazzarello
Soeur Altigrace	Ancienne Directrice	EPMA – Fondation Mazzarello

Groupes de discussion

Pas pu être réalisé à cause de la situation sécuritaire.

Entretiens en profondeur

	Étudiant 1	ST2	ST 3	ST4	ST5
Nom du centre de formation où l'étudiant a obtenu son diplôme	CNDPS	CNDPS	CNDPS	CNDPS	CDAM
Nom du village/de la ville d'où vient l'élève	Cayes	Cayes	Cayes	Cayes	Cayes
Masculin/féminin/différent	F	F	F	M	F
Diplômé en quelle année ?	2021	2021	2019	2018	2019
Diplômé dans quel cours ?	Cosmétologie	Bar Resto	Cuisine	Construction	Bar Resto
L'âge ?					
L'étudiant a-t-il un emploi en ce moment ? (oui/non)	Non	non	non	oui	oui
Si oui : emploi partiel, temps plein ?				plein	plein

Acteurs externes

Nom	Fonction	Nom Organisation
Linda Chavire	Directrice	Hôtel La Cayenne
Marie Alex	Directrice	Hôtel Le Recul

ANNEXE 4 : Documents consultés

- 1) Rapport annuel + leçons apprises de VIA Don Bosco – 2017, 18, 19 , 2020
- 2) Résultats de l'enquête sur l'empowerment auprès des jeunes-bénéficiaires
- 3) Le programme (2017 - 2021) de VIA Don Bosco en Haïti tel qu'il est soumis à la DGD
- 4) Un aperçu des partenaires à consulter lors des visites de terrain
- 5) Note méthodologique détaillée (guide de terrain)
- 6) PO 2020 FMA/SDB
- 7) Narramoni 2020 FMA/SDB
- 8) Resumoni 2017, 2018, 2019, 2020
- 9) Bilan des Santé 2020

ANNEXE 5 : Rapports des groupes de discussion

Pas applicable à cause de la situation sécuritaire et sociale.

ANNEXE 6 : Cas d'impact élaborés

Les entrevues ont dû être réalisées par téléphone, parfois tard le soir, parfois en fin de semaine, voir pour l'un des candidats sur le lieu de travail. La communication n'était pas toujours bonne, que ce soit par téléphone ou Whats app. Aussi, il a été nécessaire de développer une relation de confiance avec l'apprenant en lui posant des questions qui sont plus proche de son expérience. Le questionnaire est trop conceptuel pour avoir été utilisé dans ces conditions. Aussi, à défaut de cela, je recopie ci-dessous les informations collectées, telles quelles, sans résumé.

Finissant 2018, Construction Bâtiment-Carrelage-Plomberie, CNDPS aux Cayes, sexe Masculin

1. Introduction

1.1 Quelle formation avez-vous suivie/durée ?

- 2 ans 1016-2018

1.2 Choix métier

- Après la filo, je n'avais pas réussi les études. J'ai fait une formation manuelle. Je voulais m'inscrire pour Technique Windows, mais au final je me suis inscrit en Construction Bâtiment. Mon oncle et mon père son déjà dans la construction

2. Apports - changement

2.1 Compétences Techniques

- **L'informatique** aussi m'a aidé beaucoup pour trouver un travail. Le Français également.

2.2 Compétences Comportementales

- C'est grâce à ça que je travaille aujourd'hui. J'ai appris à recevoir les personnes, à me présenter.

2.3 Insertion Professionnelle

- J'ai déposé mon CV et j'ai joint un travail comme réceptionniste dans un hôtel
- En plus j'ai préparé un CV pour électricité pour aller à Port-au-Prince.
- L'hôtel avait besoin d'un électricien et le CNDPS m'a recommandé. J'ai déposé le CV.
- Il était important pour eux parce que j'ai plusieurs compétences.
- Au démarrage je touchais 7'000 htg. Au fur à mesure ils ont vu que je pouvais faire plusieurs choses.
- Aujourd'hui je suis chef réception, administrateur, et responsable travaux techniques.

Autres expériences de travail

- Je fais des produits liquides : savons liquides. Durant le Corona il n'y avait pas beaucoup de travail. J'ai un ami qui en faisait. Je faisais la revente. Après j'ai décidé de le faire moi-même. J'ai suivi une formation avec un petit frais. C'est depuis 2021 que je le fais par moi-même. J'ai acheté les contenants aux Cayes. Je collectais des récipients. Ça me fait une petite entrée. Je fais le savon avec une autre personne qui m'aide physiquement. L'hôtel est un de mes clients.
- J'enseigne l'anglais chez les Salésiennes. Mais c'était difficile à gérer avec les horaires de l'hôtel. J'ai dû annuler cette année.
- J'étudie également les sciences de l'éducation. J'ai toujours aimé communiquer.
- J'aime ajouter différentes casquettes à mes compétences.

Entreprenariat, Marketing et Droit du Travail

- Intéressant. Car la formation nous montre comment nous pouvons commencer. Comment nous pouvons aboutir. Commencer à la base, et appliquer les principes. C'est une nécessité en Haïti pour aller chercher un autre revenu par rapport à ce qu'on a. Comme séminaire ce n'est pas suffisant.
- J'ai utilisé deux fois mon droit au travail. J'ai écrit à mon travail déjà sur deux points. Il était difficile de trouver des professeurs pour le droit du travail.

Acceptation du genre - Evencia

- Au début on voyait cela un peu bizarre d'avoir une fille. Il y avait d'autres filières cuisine, cosmétologie. Après on a commencé à collaborer avec elle. On est devenu une famille. Fok moun bay resilta. Gason ka pi bon nan rapidite, men pa nan estetisite. Je n'aurais pas de peine à intégrer des filles dans mon entreprise si un jour j'en ai une.

Changement de vie

- Formation très différente de la formation classique. On avance dans la réalité de la vie. Dès la première année j'ai commencé à faire des petits jobs en électricité. Je voulais faire des expériences. L'électricité c'est magic. Je mettais mes premières expériences pratiques sur les réseaux sociaux.
- Les professeurs nous invitent toujours lorsqu'ils avaient du travail.

Qu'est-ce qui a changé

- La vie en général

Quelles sont les éléments les plus importants

3. Appui du Bureau de Placement

- 3.1 Stage
- 3.2 Entreprenariat
- 3.3 Emploi

4. Bilan général

- 4.1 Les plus
- 4.2 Les moins

5. Propositions

- Pas assez d'opportunités de stages à cause de la pandémie.
- Que les jeunes sortent sur le marché avec quelque chose.
- Organiser plus d'activités génératrices de revenu avec des cartes de visites pour faire connaître les jeunes.
- Avant le tremblement de terre, le centre savait organiser des activités et nous appelait pour faire de la pratique.

Finissant No 2 – Fille, CNDPS, Bar Restauration, Les Cayes, 2019-21

1. Introduction

- a. Quelle formation avez-vous suivie/durée ?
 - Restauration Bar
 - 2 années examens INFP
 - L'école nous a donné un diplôme
 - L'INFP nous a pas encore donné les résultats
 - Examens mois d'aout
- b. Choix
 - Je suis allée pour Hôtellerie, mais ce qu'ils offrent Bar-Restauration
 - Hôtellerie a maintenant house-keeping et spécialisation Bar-Restauration

2. Formation Technique et Comportementale

- a. Compétences Techniques
- b. Compétences Comportementales
 - Ils apprennent bien.
 - Si tu sors et que tu sors sans rien c'est que tu n'as pas de volonté
 - On sait comment se comporter comme barmaids
 - On a des séminaires sur environnement, droit de l'homme et droit du travail, entreprenariat
 - Savoir-vivre (comporter dans la société, comment parler avec une personne pour ne pas être trop arrogant)
 - **Environnement** : j'ai appris pas mal de choses, comment pour profiter ce que la nature.
 - **Entreprenariat** : par groupe de 4, si on fait une entreprise, comment pour demander un prêt à la banque, comment se mettre ensemble. Comment gérer notre entreprise, entrée et

sortie de l'argent, choisir le bon endroit pour faire un bar par exemple (ne pas choisir un espace dangereux).

3. Appui du Bureau de Placement

a. Stage

- Stage d'observation + stage de 15 jour au Recul.
- La responsable m'a félicité, que je peux travailler, que je suis active.
- Je n'ai pas encore reçu le certificat.
- J'étais au restaurant.
- Il y a un restaurant dans les Sœurs Salésiennes donc on est déjà préparées.
- J'ai l'habitude de participer au service au traiteur des Salésienne.
- Mon rêve c'est d'ouvrir mon bar ou mon restaurant lorsqu'on aura assez d'argent.

b. Entreprenariat

c. Emploi

- Pour l'instant je ne fais rien car je dois faire un travail pour ma mère. Maman est une commerçante, c'est moi qui fait à manger pour les ouvriers.
- Certains ont déjà trouvé un petit travail dans un bar ou un restaurant, d'autres disent qu'ils vont apprendre un autre travail.
- Moi je vais faire une liqueur. J'ai appris à faire des liqueurs. Le professeur n'a pas eu le temps de faire cela. Cocktails.
- En décembre l'année passée nous avons une activité 'Noel Masqué' à l'école. Nous avons donné du vin, et des plats. Nous nous sommes mis ensemble avec notre argent mais nous avons fait un déficit. Le prix était trop bas. Tout était trop bas. Nous avons tous investi 300 dollars. Nous avons mis la carte à 250. Déficit : ce n'est pas tout le monde qui a payé, et le prix était trop bas.

Bureau Placement

- Après le séisme, Micherlange m'a trouvé un petit travail, mais je n'ai pas pu y aller parce que c'est trop loin.
- Elle dit toujours qu'elle regardera pour nous, mais à cause du Corona et du Séisme il n'y a plus beaucoup d'activités.

4. Bilan général

a. Les plus

- Je suis entrée sans avoir aucune idée de savoir ce que j'allais trouver. Au fur à mesure j'ai commencé à prendre gout à ce que je faisais. J'ai appris à faire une chose de mes propres mains, à m'améliorer, à être félicitée pour le travail.
- Sœur Monique nous conseillais toujours bien. Elle nous a beaucoup encouragé
- Je suis allée m'inscrire pour Hôtellerie, mais lorsque les cours ont commencé c'était plus sur la cuisine ou le bar. Elles nous ont expliqué que les cours ont changé : hébergement/house keeping ou Bar/Restauration

b. Les moins

- Nous avons bcp de projets qui n'ont pas pu être fait à cause de la pandémie. C'est ce qui fait que nous n'avons pas bénéficié de beaucoup de stages.
- Aujourd'hui je pense que j'ai des choses en main pour commencer à faire quelque chose.
- Je vais chercher du travail dans un bar ou un restaurant. Je vais écrire un CV et le déposer. Il va y avoir la saison des fêtes...Nous avons appris à faire notre CV.

4.3 Recherche Emploi

- Je ne suis pas sûr si je vais trouver. Si je ne trouve pas de travail 'décent', je suis prête à prendre à ce que je trouve.

5. Propositions

- Pas assez d'opportunités de stages à cause de la pandémie.
- Que les jeunes sortent sur le marché avec quelque chose.
- Organiser plus d'activités génératrices de revenu avec des cartes de visites pour faire connaître les jeunes.
- Avant le tremblement de terre, le centre savait organiser des activités et nous appelait pour faire de la pratique.

Finissant No 3 – Fille, CNDPS aux Cayes, Bar Restauration Finissant 2021

1. Introduction

5.1 Quelle formation avez-vous suivie/durée ?

- Deux ans, mais sans Diplômes Etat

5.2 Choix métier

- J'aime cela. J'aime faire des cocktails

Stage

- Dans un restaurant (Tropical) – 15 jours
- Tout ce que j'avais appris j'ai pu le mettre à l'œuvre
- C'est une personne qui m'a référée

Travail

- Je n'ai pas encore commencé à chercher, car on me demande de l'expérience.
- Je vends pappadap (je faisais cela déjà avant), j'aimerais faire un autre petit business mais je n'ai pas d'argent.
- Aujourd'hui les restaurants n'engagent pas
- Business que je souhaiterais monter : aider la société pour qu'ils n'aillent pas le chercher trop loin.
- J'ai déjà vendu poulet pané. Mais l'école me prenait trop de temps.

2. Apports - changement

a. Compétences Techniques

- Avant je ne connaissais rien dans Bar Resto. Je peux faire un cocktail, je peux servir

b. Compétences Comportementales

- Marketing, Entreprenariat

c. Insertion Professionnelle

- Qu'est-ce qui a changé
- Quelles sont les éléments les plus importants

3. Appui du Bureau de Placement

- a. Stage
- b. Entreprenariat
- c. Emploi

4. Bilan général

- a. Les plus
- b. Les moins

5. Propositions

- Prêter un petit kob pour commencer une petite activité.

Finissant No 4 – Fille, CNDPS aux Cayes, Cuisine et Bar, finissant 2018-19

1. Introduction

1.1. Quelle formation avez-vous suivie/durée ?

1.2. Choix métier

- Sur le marché du travail il y a des débouchés avec les hôtels. Et puis j'aime ça. Les hôtels engagent n'importe qui, sans formation
- Si je ne trouve pas d'emploi je peux faire un service traiteur
- Je n'ai pas trouvé de travail quand je suis sortie car le salaire était trop bas. 2'500 par mois, je loge et je mange (6 jours de travail). Une servante peut toucher 1'500 dollars J'ai l'impression qu'ils ne donnent d'importance aux personnes formées. Les gens formés ne sont pas respectés. Ils paient plus les personnes non formées. Un autre hôtel m'a proposé 500 dollars par mois. Ce n'était pas acceptable. Pour 800 dollars au moins.
- J'ai fait une rencontre avec deux étrangers pour lesquels j'ai fait à manger. Ils m'ont donné 3000 dollars haïtien pour le mois. Ils me respectaient. Ils m'ont même acheter un téléphone. C'est un ami qui m'a donné le contact, fait référence. Je les ai rencontré à travers les stages que j'avais fait. Ils m'ont félicité sur ma manière de cuisiner. J'avais des principes et une bonne réputation.
- La vente de pèpè permet de rentrer plus d'argent. Je n'ai pas trouvé d'autre chose à faire. Notre maison s'est écrasée

2. Apports - changement

2.1. Compétences Techniques

- Je ne regrette pas d'avoir été chez Kay Mère. La direction nous surveille sous tous les aspects. Je ne peux pas oublier ce que j'ai appris. Dans les autres écoles on ne fait pas un tel suivi.

2.2. Compétences Comportementales

- Comment se comporter dans la société.
- Entreprenariat, marketing.

2.3. Insertion Professionnelle

- Qu'est-ce qui a changé
- Quelles sont les éléments les plus importants
 - Contacts et les Compétences
 - Il y a beaucoup d'étudiants qui ne font rien.

- De jour en jour la vie est plus difficile. La crème et la liqueur on pourrait le faire, mais tout est cher....Je pense que je devrais monter mon entreprise. Faire des gâteaux, de la crème etc... J'ai besoin d'un argent pour débiter des activités.

3. Appui du Bureau de Placement

3.1. Stage

3.2. Entreprenariat

3.3. Emploi

- Ils cherchent du travail pour nous. Mais on ne s'entend pas sur le prix.

4. Bilan général

4.1. Les plus

4.2. Les moins

Finissant No 5, Fille, CDAM aux Cayes, Bar Restauration, 2017-19

1. Introduction

1.1. Quelle formation avez-vous suivie/durée ?

Bar Restauration – sur 2 ans

1.2. Coix métier

- J'aime la cuisine depuis toujours
- J'ai choisi un métier manuel, puis la cuisine.
- J'ai choisi CDAM, et moi je suis catholique.
- J'ai un certificat du CDAM car seul Arts Ménager fait un certificat de l'État.

2. Apports - changement

2.1. Compétences Techniques

2.2. Compétences Comportementales

2.3. Insertion Professionnelle

- Maman était marchande de fritay. Je l'ai aidée à la sortie de mes études
- Il y a un bar au CDAM. Ils m'ont offert un stage au bar. Je travaillais le matin et j'étudiais l'après-midi. Nous étions une personne le matin et un l'après-midi. On était payés en fonction des bénéfices du bar (cafétéria) de 4'000 à 5'000 htg par mois en moyenne. Comme j'ai fait le stage au CDAM, je suis resté à fleurte avec le CDAM. Aujourd'hui je suis cuisinière au bar CDAM. 4-5'000 htg / mois – au maximum on peut faire 10'000 htg. Nous faisons principalement des Pâtés et des sandwiches
- Nous avons fait une activité dehors en 2ème année. Une semaine d'activité.

Ce que j'ai le plus aimé :

- Le bar, au niveau de service et boisson. Mais c'est sur cuisine pâtisserie que j'ai trouvé du travail.
- C'est la pratique que j'ai préparé, les noms des termes.
- Je n'ai pas suivi le cours d'entreprenariat.
- Suggestion : **Changement dans ma vie**
- Je suis plus vaillante, et j'aime travailler en équipe et je me sens plus autonome
- Avec un métier manuel on étudie que 2 ans et on trouve un travail.
- Il y en a qui ne sont pas intéressés à trouver un travail ou à faire leur business.
- Il y a un jeune qui avait un projet d'aller à St Domingue pour aller faire un bar mais il est retourné en Haïti.

3. Appui du Bureau de Placement

- Le Bureau de Placement nous a aidé mais il n'y a pas vraiment eu de résultat à cause des incidents durant ces deux années. La promotion précédente avait réalisé des visites que nous n'avons pas pu

4. Bilan général

- 4.1. Les plus
- 4.2. Les moins

5. Propositions

- **Ajouter Hébergement pour faire une formation en 'hôtellerie'**. Bar Restauration est plus réduit.

ANNEX 5 Reports with main results of the VIA Don Bosco 2017-2021 programme in the non-case countries (Peru, Ecuador, Mali, RD Congo, Cameroon)



Anexo:
Informe con resultados principales
del programa 2017-2021
en Perú

MAYO, 2022

Nancy Jaspers

Tabla de contenido

Tabla de contenido	1
Abreviaciones.....	2
I Introducción.....	3
1 Objetivo y alcance de la evaluación.....	3
2 Metodología usado y Fuentes de información	4
3 Presentación del programa en Perú y de los socios	6
4 Cómo leer este documento	7
II Hallazgos destacables y conclusiones.....	8
1 Pertinencia del programa 2017-2021 en Perú.....	8
2 Efectividad -resultados	11
3 Efectividad – objetivo específico	14
Empoderamiento	15
La integración profesional	16
4 Factores influyendo los resultados del programa VIA DB 2017-2021 en Perú.....	18
5 Eficiencia	23
6 Sostenibilidad.....	23
III Conclusiones	25
IV Recomendaciones.....	27
V Anexos.....	30
Anexo 1- Personas entrevistadas.....	30
Anexo 2- Documentos consultados	31

Abreviaciones

AGI	Actividades generadoras de ingresos
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CFP	Centro de Formación Profesional
DB	Don Bosco
DGD	Dirección General de la Cooperación Belga al Desarrollo
EFTP	Educación y formación técnica y profesional
FMA	Hijas de María Auxiliadora
I	Indicador
OIL	Oficina de Inserción Laboral
MHC	Management Health Check (Chequeo de Gestión)
OPD	Oficina de Planificación y Desarrollo
OS	Objetivo Específico
PRG	Programa VIA Don Bosco 2017-2021
R	Resultado
SDB	Salesiani di Don Bosco
S&E	Seguimiento y Evaluación
TdC	Teoría de Cambio
VIA DB	VIA Don Bosco

I Introducción

1 Objetivo y alcance de la evaluación

VIA Don Bosco es una ONG belga acreditada, que forma parte de la red de los Salesianos de Don Bosco (SDB) y es activa en el sector de la educación, especialmente en la educación técnica y profesional.

Los 11 programas nacionales de VIA Don Bosco se organizan en torno a un mismo objetivo específico (OE), descrito con áreas de resultados relativamente similares para cada país socio:

Objetivo específico: "Las y los jóvenes vulnerables (de 15 a 25 años y en algunos países de 15 a 29 años) se insertan profesional y socialmente en la sociedad gracias a servicios de desarrollo de competencias de alta calidad prestados por organizaciones asociadas (y para contribuir al desarrollo local sostenible, Camerún)".

Los resultados predeterminados del programa se formularon de la siguiente manera

- **R1:** Se ha mejorado la calidad de la educación y el proceso de aprendizaje.
- **R2:** Se han reforzado las capacidades de gestión de todas las organizaciones asociadas.
- **R3:** El acompañamiento hacia el trabajo decente y el emprendimiento ha mejorado.
- Sólo para los países socios africanos - **R4** sobre temas transversales: medio ambiente, desarrollo sostenible, educación para la ciudadanía global, género, paz o empresa escolar.

En cada país socio, los **socios operativos principales y directos** son las Oficinas Salesianas de Planificación y Desarrollo (ODP), mientras que los Centros de Formación Técnica y Profesional (CFP) y las Oficinas de Inserción Laboral (OIL) son los socios de las ODP y, por tanto, socios indirectos de VIA Don Bosco.

Las ODP se coordinan a nivel nacional para apoyar la implementación del programa. Actúan como puente entre el departamento de cooperación internacional de VIA Don Bosco en Bélgica y los centros de formación (y las OIL). El **grupo meta principal del programa** son los socios directos e indirectos de VIA Don Bosco. Los **beneficiarios finales del programa** son los y las alumnos/as de los centros de formación. Son jóvenes vulnerables de entre 15 y 25 (en algunos casos 29) años que viven en situaciones complejas.

El objetivo de esta evaluación final era comprender mejor el concepto de "empoderamiento" e integración socio profesional, así como los mecanismos puestos en marcha para apoyar con éxito a los/as jóvenes, basándose en las siguientes preguntas clave de evaluación:

- ¿En qué medida los/as jóvenes que participan en el programa VIA DB 2017-2021 han sido fortalecido(a)s/empoderado(a)s a través de una formación integral (y el desarrollo de habilidades)?
- ¿En qué medida la capacitación de lo(a)s jóvenes conduce a la integración social y profesional?

La evaluación utilizó los criterios del CAD de la OCDE para responder a las preguntas de evaluación y cumplir los objetivos de la misma. Los temas transversales fueron el género, el medio ambiente y la digitalización.

2 Metodología usado y Fuentes de información

Fase inicial

Esta fase comenzó en enero de 2021 con una reunión inicial entre los consultores internacionales de Humanya y el Comité de Evaluación de VIA Don Bosco, seguida de entrevistas exploratorias con personal clave de VIA Don Bosco - el equipo de ICOPI y ECM - en Bélgica durante los meses de mayo y junio 2021. Estas entrevistas permitieron a los consultores conocer mejor el programa, sus prioridades, sus puntos fuertes y débiles, sus retos y obtener una primera apreciación de los criterios de evaluación del CAD relacionados con el programa por parte de los diferentes miembros del equipo. En el mismo periodo, los consultores realizaron un estudio documental.

Sobre la base de un primer análisis de los documentos y las entrevistas recopiladas, los consultores internacionales elaboraron una nota metodológica, que incluía un marco de evaluación refinado, una descripción paso a paso del proceso de evaluación, una descripción de las principales herramientas metodológicas que se utilizarán, una propuesta de itinerario para los países que se visitarán y un plan B en caso de que los consultores internacionales no pudieran visitar estos países debido a la situación de COVID, y una primera descripción de las personas a entrevistar en los países. Esta nota fue aprobada por el Comité Directivo de VIA Don Bosco el 19 de julio de 2021.

Fase 2: Recogida y análisis de datos

Durante la fase de **recogida de datos**, se elaboró un **cuestionario en línea** que se envió a principios de agosto a todos los socios directos e indirectos¹ de VIA Don Bosco en los 11 países (fecha límite: finales de septiembre de 2021). Este cuestionario se centró en la consecución del resultado del programa: la capacitación y la integración socio-profesional de los/las jóvenes a los que va dirigido, y los (f)actores que influyen en el *outcome*. El cuestionario fue respondido por 199 encuestados. Los resultados del cuestionario se utilizaron para triangular la información recopilada durante las visitas de evaluación en los países de referencia y como fuente de información para las evaluaciones de los países que no se han visitado.

Durante las visitas de terreno a los socios directos y (una selección de) los socios indirectos en los países del caso, se utilizaron los siguientes métodos para la recogida de datos: **entrevistas semiestructuradas (en grupo)** con el personal de las oficinas de planificación, con los representantes de Don Bosco/la gerencia de los Centros de Formación, con los instructores de

¹ La denominación "socios" en este informe se refiere tanto a los socios indirectos como a los directos. En caso de que sean diferentes se especifica.

formación, el personal psicosocial y pedagógico y los/as responsables de la OIL. Se organizaron **discusiones de grupos focales y entrevistas en profundidad con jóvenes**² que participaban o se graduaban en una o más formaciones profesionales o técnicas de corta o larga duración. En la medida de lo posible, se organizaron visitas a los empleadores que colaboran con los Centros de Formación y se realizaron entrevistas con partes interesadas externas, como organismos gubernamentales. Las visitas a los países terminaron con una reunión de restitución, excepto en el caso de Haití, debido a la problemática situación de seguridad que dificultó o incluso impidió las reuniones de grupo. En este país, los métodos de recogida de datos previstos se limitaron principalmente a entrevistas (en línea) y a llamadas telefónicas por el consultor nacional.

Para los países **que no se han visitado como Perú**, se realizó un estudio documental de los documentos disponibles y una entrevista en línea con las oficinas de planificación en Perú, y con la oficial de VIA DB, encargada del programa Perú desde Bélgica. Como se mencionó anteriormente, la encuesta en línea también se envió a todos los socios directos e indirectos de VIA Don Bosco entonces también a los socios en Perú. Se recibieron 22 respuestas de los socios en Perú.

El análisis de la información recopilada se realizó mediante tablas comparativas en Excel, estadísticas simples y análisis de contribución de los factores y actores que contribuyen al resultado del programa en el país. Mediante el uso de diferentes métodos de recogida de datos (estudio documental, cuestionario en línea y visitas al país), se triangularon los resultados antes de llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Antes de la presentación de los borradores de los informes de los países y del meta informe, se realizó un **taller de reflexión en línea** entre los consultores internacionales de Humanya y el personal de VIA Don Bosco en Bélgica, para añadir valor, contextualizar y aprender de los hallazgos cotejados y de las conclusiones generales provisionales, basadas en los principales hallazgos procedentes de todos los análisis de los países. Este taller se celebró el 11 de enero de 2022. Un representante de la oficina de consultoría C-Lever, que llevó a cabo la evaluación del programa ECM de VIA DB en Bélgica, también asistió al taller.

Fase 3: Redacción del informe

Se redactaron 6 informes nacionales de las evaluaciones de los países caso y se enviaron a VIA Don Bosco, junto con 5 notas breves de los países no visitados, como Perú con información utilizada para el meta-informe.

El 7 de marzo de 2022, los consultores de Humanya celebraron una restitución en línea sobre los principales resultados (tres reuniones diferentes de 2 horas cada una repartidas a lo largo del día: una restitución con los socios de habla francesa, otra reunión con los socios de habla inglesa en Tanzania, y una reunión con los (ex) socios de habla español en América Latina), para presentar las principales conclusiones y discutir las recomendaciones de las evaluaciones del programa llevadas

² La denominación "jóvenes" en este informe se refiere a los/las estudiantes y/o egresados/as de los Centros de Formación con identidad masculina, femenina o de cualquier otro género. La información de seguimiento de VIA Don Bosco sólo distingue entre hombres y mujeres.

a cabo en los 11 países donde VIA Don Bosco implementa su programa. Sobre la base de la retroalimentación dada al país y al meta informe, los informes eran finalizados en abril de 2022 (los anexos y la traducción del meta-informe se finalizaron en mayo 2022).

3 Presentación del programa en Perú y de los socios³



El objetivo del programa 2017-2021 era que jóvenes mujeres y hombres vulnerables (15 – 29 años) en Lima, Arequipa y Piura se integren profesional y socialmente en la sociedad peruana. Para lograr este objetivo, una colaboración estrecha con las organizaciones socias era crucial. En el transcurso del periodo 2017, 2021, se colaboró con 6 Centros Educativos Técnico Profesional (CETPROs), 2 Oficinas de Planificación y Desarrollo (OPD), y una Oficina de Inserción Laboral (OIL). Juntos con los socios, los socios de VIA DB colaboraron en primer lugar en la mejora de la calidad del proceso educativo y del aprendizaje en todos los centros de formación, por medio de formaciones a los profesores, y adaptando los planes de estudio y el ambiente de estudio. En segundo lugar, el programa

pretendió fortalecer las capacidades de gestión de todas las organizaciones socias en diferentes áreas (gestión de talento humano, gestión financiera, entre otras). En tercer lugar, el programa quiso mejorar el acompañamiento al trabajo digno y al emprendimiento de los jóvenes, para que se integren profesionalmente en la sociedad ya sea como empleado o como emprendedor a través del desarrollo de competencias en los jóvenes, y las asociaciones con empresas.

Socios de VIA DB en el programa 2017-2021:

- Oficina de Planificación y Desarrollo (OPD) Fundación Don Bosco de los Salesianos de Don Bosco (SDB), en Lima
- Oficina de Planificación y Desarrollo (OPD) Solidaridad Mazzareliana (SOLIMAZ) de las Hijas de María Auxiliadora (FMA), en Lima
- La oficina de inserción laboral OIL, en Lima
- Centro Educativo Técnico Profesional (CETPRO) María Auxiliadora – FMA, en Lima
- Centro Educativo Técnico Profesional (CETPRO) Politécnico Salesiano – SDB, en Lima
- Centro Educativo Técnico Profesional (CETPRO) Santo Domingo Savio – SDB, en Lima
- Centro Educativo Técnico Profesional (CETPRO) Bosconia – SDB, en Piura

³ Fuente: propuesta del programa VIA DB 2017-2021

- Centro Educativo Técnico Profesional (CETPRO) María Mazzarello – FMA, en Piura
- Centro Educativo Técnico Profesional (CETPRO) Candelaria Velarde de Muñoz
- Najar – FMA, en Arequipa

El presupuesto aprobado para poder ejecutar el programa 2017-2021 en Perú era **2,913,551.00 €** distribuido como sigue:

Socio	Lugar	Tipo	Presupuesto para 2017-2021 (en Euro)
Oficina de Planificación y Desarrollo de la Fundación Don Bosco de los Salesianos de Don Bosco	Lima	OPD	275,672.00 €
Oficina de Inserción Laboral Nacional	Lima	OIL	221,888.00 €
Oficina de Planificación y Desarrollo Solidaridad Mazzareliana (SOLIMAZ) de las Hijas de María Auxiliadora (FMA)	Lima	OPD	277,281.00 €
Centro Educativo Técnico Profesional Santo Domingo Savio - SDB	Lima	CETPRO & OIL	324,274.00 €
Centro Educativo Técnico Profesional Politécnico Salesiano - SDB	Lima	CETPRO & OIL	320,666.00 €
Centro Educativo Técnico Profesional María Auxiliadora – FMA	Lima	CETPRO & OIL	384,520.70 €
Centro Educativo Técnico Profesional Bosconia - SDB	Piura	CETPRO & OIL	336,655.00 €
Centro Educativo Técnico Profesional María Mazzarello - FMA	Piura	CETPRO & OIL	388,072.00 €
Centro Educativo Técnico Profesional Candelaria Velarde de Muñoz Najar - FMA	Arequipa	CETPRO & OIL	384,521.62 €
TOTAL			2,913,551.00 €

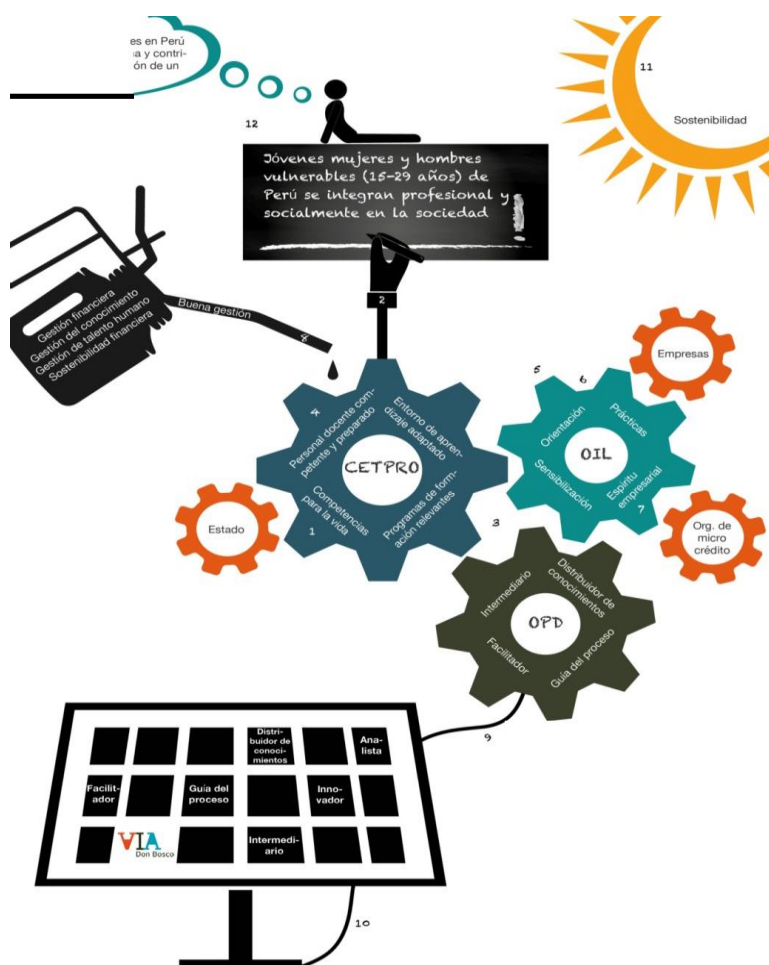
Fuente: VIA Don Bosco

4 Cómo leer este documento

Este documento es el resultado de un estudio de documental y algunas entrevistas, que reúne los principales resultados del programa VIA Don Bosco 2017-2021, como aporte para el meta-informe que analiza los resultados de los 11 países donde trabajó VIA Don Bosco durante 2017-2021. Los insumos para este informe fueron las entrevistas con las OPD FMA y SDB, la responsable de VIA Don Bosco para Perú, los documentos internos de trabajo y de M&E disponibles de VIA Don Bosco, y una encuesta en línea enviada a todos los socios en Perú como parte de esta evaluación.

II Hallazgos destacables y conclusiones

1 Pertinencia del programa 2017-2021 en Perú



Ref. Teoría del Cambio en Perú (fuente: programa 2017-2021).

competencias necesarias, que pueden adquirir a través de la enseñanza y formación integral. Para relacionarse con las necesidades de los jóvenes más vulnerables, VIA Don Bosco concentraba sus esfuerzos en la formación profesional de calidad e integral o el desarrollo de competencias.

Para que esta teoría podía transformarse en realidad, era imperativo que las hipótesis que fundamentan la TdC, sean validos durante el periodo del programa 2017-2021 (e idealmente también después para garantizar la sostenibilidad del programa).

Las hipótesis de la TdC en Perú eran las siguientes⁴:

- Con una educación integral con un enfoque de competencias para la vida, incrementa la posibilidad de una integración socio profesional.
- Hay suficientes jóvenes que valoran la formación profesional y que se van a inscribir en ella.
- La combinación y el trabajo conjunto de estos actores es suficientemente eficaz.
- Hay una oferta de formación de calidad para los profesores en el Perú.
- El despliegue de una OIL es una buena manera de trabajar para orientar a los jóvenes al mundo del trabajo.
- Hay suficientes oportunidades de trabajo para los estudiantes graduados de acuerdo con la formación que han seguido.
- Los jóvenes que quieren emprender un negocio tengan acceso al microcrédito.
- Una buena gestión de la organización (los socios) conlleva a la mejora del servicio que presta.
- Los socios implementan los conocimientos y competencias adquiridos durante las iniciativas de desarrollo de capacidades, y que aplican las lecciones aprendidas para mejorar su propio funcionamiento.
- Hay continuidad en la gestión del programa en VIA Don Bosco.
- Con un enfoque y una política de género se puede ofrecer más oportunidades a las mujeres para que se integren socio profesionalmente.
- El grupo de personas impactado indirectamente por el programa es cinco veces más grande que el grupo meta.

La evaluación intermedia, realizada por la organización belga Focus Up, encontró que las hipótesis eran válidas con excepción de una: el acceso a micro financiamiento para poder emprender no era válido. Tampoco era válida en el momento de la evaluación final. Eso fue comprobado también a través de la encuesta, elaborada por Humanya en el contexto de la evaluación final. En primer lugar, el contexto económico y legal no lo permite. Además, el programa no ha incluido actividades para facilitar el acceso a micro financiamiento a aquellos/as jóvenes de una cierta edad que si hubieran podido tener acceso. Eso llega a la conclusión que durante el periodo 2017-2021, el programa VIA DB en Perú no ha logrado crear oportunidades de microfinanciamiento para los graduados/as de los CFP socios.

Al finalizar el programa, la validez de la hipótesis, que mencionaba la existencia de suficientes oportunidades de empleo para los estudiantes graduados, era cuestionable. Aunque el programa ha establecido contactos con los empleadores en Perú, era necesario estimular el espíritu emprendedor(a) entre los/las jóvenes, para poder ampliar las oportunidades de trabajo. La evaluación intermedia reveló todavía que había suficientes oportunidades de trabajo para los estudiantes graduados de acuerdo con la formación que han seguido. Sin embargo, la pandemia del coronavirus había afectado diversos sectores de la economía, como finanzas, salud, educación e industria (sea agrónoma, minera o de bienes de consumo), entre los más importantes. Todos ellos

⁴ Fuente: Propuesta programa 2017-2021 en Perú, VIA Don Bosco.

están relacionados con una realidad muy importante y fundamental para el desarrollo de cualquier economía: el empleo. Aunque, debido al confinamiento las empresas han adaptado sus trabajos a una forma remota, es importante mencionar que no todos los empleos son adaptables al modo virtual y que muchos necesitan la presencia del trabajador para que este pueda ejecutar el trabajo en su centro. Al no poderse adaptar a lo remoto, se genera desempleo, ya que, si un trabajador no puede ofrecer un servicio, la empresa no puede contratarlo o mantenerlo en su equipo. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú sufrió un aumento en la tasa de desempleo solo en Lima Metropolitana de 88%, comparando el primer trimestre del 2020 y el mismo del 2021; es decir, se ha incrementado el número de las personas integrantes de la Población Económicamente Activa (PEA) que no están trabajando. En términos porcentuales por años, el Perú ha pasado de una tasa de desempleo de 7% a 14,5%. Este índice se saca dividiendo las personas desocupadas de la PEA sobre la PEA. La participación del sector informal ha sufrido un aumento en el mercado laboral. En el 2019, la tasa de participación fue de 73%, mientras que en 2020 habría estado cerca del 90% (INEI). Algunos empleos informales son los que realizan taxistas, vendedores de diarios, ambulantes, repartidores de comida, entre otros. Esto sin duda es consecuencia de la crisis sanitaria mundial, ya que muchos, al perder su empleo formal, pasaron al sector informal, que, si bien es una fuente de ingresos, no trae consigo la serie de beneficios laborales que sí se le otorgan al formal, como seguro social, vacaciones, utilidades en ciertos casos y jubilación. Esta nueva tasa se mantendrá aproximadamente hasta finales de 2022 o principios del 2023, cuando se regresará a la situación pre-COVID en el sector laboral, según estudios del Banco de Crédito del Perú (BCP).⁵

⁵ Ref. Alumnos De La Universidad Del Pacífico (www.gestion.pe), 12/04/2021

2 Efectividad -resultados

El programa 2017-2021 tenía tres resultados. Cada resultado fue monitoreado a través de 2 indicadores por resultado. A continuación, se presente el resumen de los indicadores logrados y un breve análisis por resultado.

Resultado 1: La calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje en todos los Centros de Formación ha mejorado					
Indicador	Línea de base 2017	Previsto para 2021	Logrado en 2019	Logrado en 2020	Logrado en 2021
I1: El % de profesores, que cumplen las normas oficiales, participan en el proceso de formación (pedagogía, especialidad, etc.), pueden demostrar que su práctica en clase ha mejorado, 4 meses después de haber seguido un curso de formación	35%	91%	86%	98%	100%
I2: Número de planes de estudio adaptados y validados por al menos dos partes relevantes (expresado en %)	28%	87%	69%	64%	89%

Resultado 2: Se han reforzado las capacidades de gestión de todas las organizaciones asociadas					
Indicador	Línea de base 2017	Previsto para 2021	Logrado en 2019	Logrado en 2020	Logrado en 2021
I1: Número de organizaciones asociadas que han aumentado su puntuación en materia de género y medio ambiente y en al menos otros dos componentes del chequeo de la gestión	3	8	6	8	8
I2: Grado medio de autonomía financiera de todas las organizaciones asociadas	28%	60%	80% (23%-84%)	63% (17-82%)	74%

Resultado 3: Se mejora el acompañamiento al trabajo decente y al emprendimiento por parte de las Oficinas de Integración Laboral					
Indicador	Línea de base 2017	Previsto para 2021	Logrado en 2019	Logrado en 2020	Logrado en 2021
I1: Porcentaje de estudiantes (mujeres y hombres) que participan anualmente en los procesos de apoyo por la OIL (asesoramiento, prácticas, espíritu empresarial, inserción laboral) (comparado con el % de matriculados ese año)	39%	73%	78% (49-100%)	69% (2-100%)	92%
I2: % de jóvenes (H/M) que están satisfechos con los servicios prestados por las OIL después de haber terminado su formación	30%	70%	96%	89% (79-100%)	92%(M)-95%(F)

El resultado 1 del programa pretendía mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en los Centros de Formación asociados.

El primer indicador utilizado para monitorear el progreso de este resultado en Perú se refería a la mejora de la calidad de la formación para los/as instructores/as a través de la garantía de la calidad de la enseñanza y, por tanto, se relacionaba **directamente con los profesores**. Esta calidad puede incluir diferentes aspectos: ser un profesor certificado, la aplicación de la formación seguida por los profesores, la aplicación de un enfoque de aprendizaje específico. El segundo indicador se refería a la calidad del **contenido pertinente del programa de enseñanza**. Al finalizar el programa en 2021, el resultado “La calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje en todos los Centros de Formación ha mejorado en Perú” había alcanzado las metas predeterminadas. La encuesta en línea con los socios de VIA DB reveló que – con el apoyo de VIA DB, la calidad educativa en los CFP ha obtenido buenas mejoras los últimos 5 años resultando en una institución que está logrando su buen posicionamiento por su calidad de enseñanza y sus buenos/as docentes capacitados/as e identificados/as con la Institución.

El **resultado 2** estaba enfocado en el fortalecimiento de la gestión de los socios directos e indirectos. En Perú, se había elegido a enfocarse en el género, el medio ambiente y dos otras áreas de gestión (no especificados en el indicador). El segundo indicador relacionaba con la autonomía financiera de los socios. Al finalizar el programa, los socios habían logrado el primer indicador. Tal y como estaba previsto en el programa, se llevaron a cabo actividades para integrar mejor el **medio ambiente y el género** en los servicios de los CFP y las OIL, por ejemplo, formación sobre masculinidad para los padres y maridos de las alumnas, formación sobre género para el personal de CFP, actividades de sensibilización para el personal y los/as alumnos/as de CFP relacionadas con el medio ambiente, por ejemplo, separación de residuos, plantación de biohuertos, etc. Trabajar la igualdad de género es complicado, según los socios. Existe una apertura de aceptar tanto estudiantes femeninos y masculinos en las formaciones tradicionalmente masculinas o femeninas. Pero la cultura es bien machista en Perú, tanto a nivel de los hombres como mujeres, según los socios. Sin embargo, poco a poco mejora el balance hombres-mujeres adentro de las formaciones.

En cuanto al segundo indicador ‘**autonomía financiera**’, algunos socios habían logrado el objetivo predeterminado, pero no todos. La autonomía financiera se calculaba sumando todos los ingresos, excepto las subvenciones de VIA Don Bosco, y dividiéndolos por todos los gastos, incluidos los inherentes al programa. Para lograr la autonomía financiera, el programa animaba a los CFP/las OIL y a la OPD a desarrollar actividades generadoras de ingresos (AGI).

Es importante matizar las cifras de la autonomía financiera ya que el nivel de autonomía financiera puede variar bastante de un centro a otro. Al mismo tiempo, se observó que, en Perú, ciertos centros registraron una fuerte disminución de la autonomía financiera entre finales de 2019 y 2020. Dado que la pandemia de COVID en Perú golpeó muy fuerte y los centros tuvieron que cerrar durante un tiempo, se puede concluir con certeza que esta pandemia fue una causa importante de este menor porcentaje en 2020. Adicionalmente, la evaluación intermedia reveló que las experiencias en potenciar actividades generadoras de ingresos no eran muy satisfactorias. La razón sería – según la evaluación intermedia - la complejidad de hacer operativos servicios de este tipo con el actual marco legal del país. También, en Piura se logró ciertas alianzas con autoridades locales resultando en financiación municipal. Eso fue confirmado también por la encuesta en línea.

Dado que **las oficinas de planificación y desarrollo** son los socios directos de VIA Don Bosco y el principal grupo destinatario, era de esperar que el cálculo de la autonomía financiera de todas las oficinas de planificación se incluyera en el indicador autonomía financiera del cuadro siguiente.

Autonomía financiera de las oficinas de planificación		
Línea de base (2016-2017)	Logrado en 2019	Alcanzado en 2020
N/A	N/A (FMA)/100% (SDB)	N/A (FMA)/82% (SDB)

Cuadro: Nivel de autonomía financiera - OPD (como se menciona en el cuadro de seguimiento) Fuente: Resumoni 2017-2021

En el contexto del programa, VIA DB alienta a estas oficinas de planificación a diversificar sus ingresos y a aumentar su autonomía financiera. Sin embargo, las OPD dependen de la Inspectoría Provincial y, en función de cómo están vinculadas estas oficinas a la estructura salesiana y de su estatuto jurídico, no siempre tienen el mandato o la posibilidad de diversificar su financiación. En base a la información disponible, se puede anotar un decline de la autonomía financiera de la OPD SDB. La OPD FMA no había llenado este indicador durante la implementación del programa 2017-2021.

Además, también se esperaba en el transcurso de la implementación del programa 2017-2021, que las **oficinas de inserción laboral** sean más autónomas y generen ingresos financieros con el tiempo, ya que las subvenciones de VIA Don Bosco son sólo temporales. Sin embargo, en Perú la autonomía financiera de las OIL no se calculaba por separado.

El resultado 3 del programa en Perú se centraba en el acompañamiento de los/las estudiantes hacia el trabajo decente y el espíritu empresarial por parte de las Oficinas de Empleo. Aunque el apoyo de la OIL local puede ser diferente de un país a otro, el objetivo es el mismo: ayudar a los/las estudiantes a encontrar un trabajo (como empleado o empresario) después de graduarse en los Centros de Formación. Los servicios ofrecidos son diversos: ayuda en la búsqueda de prácticas, formación sobre el espíritu empresarial, sobre la solicitud de empleo, sobre la actitud laboral, etc. Además, estos servicios suelen encargarse de establecer los primeros contactos con las empresas u otros posibles empleadores y de celebrar acuerdos de cooperación con ellos.

Al finalizar el programa en 2021, se habían alcanzado los dos indicadores, monitoreando el progreso de este resultado. En base a los valores, los/as estudiantes han expresado su satisfacción de los servicios de las OIL. Sin embargo, no todos/as los/as estudiantes de los CFP han podido participar a las actividades de las OIL, como indicado por el primer indicador de este resultado. Es cierto que COVID ha jugado un papel negativo acá.

Efectos de la pandemia COVID en Perú

En 2020, las actividades tuvieron que detenerse temporalmente debido a la pandemia de COVID que afectó a Perú fuertemente en comparación con otros países de América Latina, con muchas víctimas mortales. Se invirtió en herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación en línea

(Zoom, Teams, WhatsApp, Google Classroom): durante la pandemia (desde finales de 2020) el CFP empezó a ofrecer cursos en línea, por ejemplo, sobre seguridad en el trabajo, habilidades blandas, trabajo en equipo. Desde cuando era posible, se organizaron ciertos cursos en vivo, en caso de formación técnica práctica. Esto permitió a los socios y a los/las estudiantes continuar con sus actividades a pesar de la crisis y seguir mejorando sus habilidades y conocimientos. Los temas también se adaptaron a la situación para mantener alta la moral tanto de los/as instructores/as como de los/as alumnos/as, por ejemplo, sobre cómo montar un huerto biológico en casa, cómo afrontar la violencia o cómo superar el luto (en el período de la pandemia).

La autonomía financiera de los socios era bastante buena en el momento de la evaluación intermedia, pero cayó bruscamente a finales de 2020, debido a la pandemia de COVID, que hizo que sectores económicos enteros cerraran temporalmente sus puertas.

Preparación de la salida por VIA Don Bosco del partenariado en Perú

Durante la segunda mitad del programa, se produjeron algunos cambios dentro de las OIL. La OPD FMA cambió su enfoque en torno a la tutoría laboral para mejorar la interacción con los/las estudiantes y lograr una manera de trabajar más estandarizada dentro del CFP. En general, los/las estudiantes que habían terminado su formación mostraron su satisfacción con los servicios ofrecidos por las OIL (según las encuestas de satisfacción realizadas por las propias OIL). Tras el taller de salida (julio de 2019), se acordó que, para la continuidad del acompañamiento laboral, el seguimiento a nivel nacional sería incorporado en cada OPD (FMA y SDB).

3 Efectividad – objetivo específico

El objetivo específico del programa 2017-2021 de VIA Don Bosco se centra en el empoderamiento y la inserción socio profesional de jóvenes vulnerables de entre 15 y 29 años, a través del fortalecimiento de competencias con la ayuda de las organizaciones asociadas a VIA Don Bosco (los Centros de Formación, las Oficinas de Inserción Laboral y las Oficinas de Planificación).

VIA Don Bosco y su socio directo -las oficinas de planificación- no ejercen una influencia directa en los/as beneficiarios/as finales (los/as alumnos/as de los CFP socios). Es a través de sus socios indirectos (los CFP/las OIL) que VIA DB trabaja con este grupo meta. Al desarrollar el programa 2017-2021, VIA Don Bosco optó por formular el objetivo específico del programa a nivel de este grupo meta. VIA Don Bosco desarrolló un sistema de S&E que todos los socios utilizaron durante el período 2017-2021 para monitorear el progreso de los resultados y el objetivo específico a nivel de empoderamiento e integración socio-profesional.

Empoderamiento

Los socios en Perú que contestaron la encuesta en línea indicaron que para ellos, el empoderamiento tiene el significado siguiente:

Un(a) joven empoderado(a) (con el apoyo del programa) =

- Tener confianza, ser seguro de sí mismo, seguro de sus capacidades, habilidades, que no mire hacia abajo, que sepa que vale mucho y que está capacitado para hacer frente a cualquier situación que se le presente
- Ser capaces de tomar solos sus propias decisiones sin temor a equivocarse o sintiéndose capaces de corregir sus errores.
- Fortalecer sus capacidades y adquirir herramientas necesarias que le permitan confiar en sí mismo y sentirse capaz de lograr sus objetivos y poder desarrollar las capacidades y ejecutar determinadas actividades;
- Tener visión y protagonismo de su desarrollo y de su comunidad, para impulsar cambios positivos en las situaciones en las que viven
- Lanzarse, ser independiente ya sea económica, social y emocional para el logro de sus objetivos
- Conocer a fondo sus habilidades para poder lograr objetivos y llegar al éxito
- Ser proactivo, dinámico, ser alegre, tener una actitud y aptitud positiva que por más que existan dificultades tener la mentalidad de decir " mañana será mejor, no me daré por vencido"
- Ser trabajador
- Ser innovador adaptándose positivamente frente a los riesgos que le da la sociedad cambiante y especialmente que pueda reconocer sus habilidades aprendidas.
- Tener los recursos no solo económicos, si no los personales (integridad)

Fuente: respuestas de los socios en Perú en la encuesta en línea, enviado por Humanya en el contexto de la evaluación final (2021)

% de jóvenes empoderados/as en Perú una vez terminado el curso o formación										
2017	2021	2019			2020			2021		
Linea base	meta									
		F	M	T	F	M	T	F	M	T
14%	72%	54%	48%	51%	28%	40%	33%	52%	50%	56%

Cuadro: Nivel de empoderamiento, indicador 2, marco lógico del Objetivo Específico. Fuente: Resumoni 2019-2021, Perú.

Comparando el objetivo de 2021 con la situación de partida, vemos que la expectativa en todos los países asociados era aumentar el % de empoderamiento de los/las estudiantes graduados/as. En Perú, la ambición era muy alta, comparando la línea base (14%) con la meta final (72%). Si

comparamos la situación de partida en 2017 con la situación a finales de 2021, vemos que, en general, los CFP han progresado entre 2017 y finales de 2021 en el empoderamiento de los/las estudiantes (suponiendo que los CFP hayan tenido un impacto en el grado de empoderamiento de los/las estudiantes). Las diferencias en % entre los socios de un país a veces eran grandes (no son visibles en la tabla anterior).

El porcentaje de estudiantes que se sienten empoderados/as disminuyó en 2020. Esto puede explicarse por la pandemia de COVID, que impidió a muchos centros realizar sus actividades según lo previsto durante un tiempo, y los/las jóvenes tuvieron muchas dificultades para mantener la moral alta durante ese periodo. El programa se adaptó y comenzó a organizar módulos (en línea) y a proporcionar otro tipo de apoyo para ayudar a los/las estudiantes y a sus familias y mantener los contactos en la medida de lo posible a distancia. A pesar de estos esfuerzos, esto no impidió que el % bajara en 2020. Afortunadamente, en 2021 mejoró nuevamente.

La integración profesional

Los socios en Perú que contestaron la encuesta en línea indicaron que, para ellos, **la integración profesional** tiene el significado siguiente:

- La independencia económica y sostenible
- Ser responsable
- Ser fortalecido y sentirse preparados para poder asumir con seguridad un empleo
- Lograr un puesto laboral decente conociendo sus derechos laborales y logrando capacitarse bien en habilidades técnicas
- Participar activamente e involucrarse en actividades generadoras de empleo o de emprendimiento
- Formar una microempresa que aporte su crecimiento y el de su comunidad permitiéndoles que tengan un ingreso digno
- Lograr un emprendimiento, sintiéndose seguro de sí mismo y que tenga en mente que su negocio va a prosperar y lograr buenos beneficios
- Disponer los recursos para auto emplearse y darse las posibilidades

Fuente: respuestas de los socios en Perú en la encuesta en línea, enviado por Humanya en el contexto de la evaluación final (2021)

Para medir la integración profesional de los/las estudiantes, el programa 2017-2021 integró 1 indicador principal, a saber, el número de estudiantes que encuentran un trabajo x tiempo después de la graduación.

El cuadro siguiente muestra la evolución de la integración profesional conseguida en los países donde VIA DB estaba trabajando durante 2017-2021. Las cifras en las que se basan los resultados y que se exponen a continuación proceden de una encuesta que rellenan cada año los/las estudiantes del CFP tras su graduación. La cifra no corresponde automáticamente con el número

total de estudiantes que se gradúan, ya que no todos/as los/las estudiantes que se gradúan rellenan la encuesta.

Indicador: Porcentaje de graduados/as encuestados/as que han encontrado un trabajo remunerado/creado su propia empresa en los x meses siguientes a la graduación/finalización de su formación (en comparación con todos/as los/las graduado/as que han respondido al cuestionario enviado por las OIL)

año	Mujer	Hombre	Total
2017			14%
2019	37%	75%	62%
2020	35%	70%	48%
2021	83%	88%	84%
2021 (objetivo)			60%

Cuadro: Evolución del indicador de integración profesional (OE I1, marco lógico). Fuente: Resumoni 2017-2021.

En general, se observa un aumento de los estudiantes tanto masculinos como femeninos, excepto en 2020, debido a la situación grave, tanto a nivel social, humano y económico, por COVID en el país. Perú sufrió una de las tasas de mortalidad per cápita por COVID-19 más altas del mundo, a pesar de un estricto cierre nacional inicial entre marzo y junio de 2020, y posteriores cierres regionales entre julio y septiembre de 2020. Todavía en 2020, los estudiantes masculinos tenían dos veces más de probabilidades de encontrar un empleo que las estudiantes femeninas. Esto coincide con los estudios realizados en Perú que mencionan que existe una importante brecha de género en relación con las oportunidades de empleo y los ingresos.⁶ Afortunadamente, el indicador de empleo volvió a mejorar en 2021, tanto para las como los estudiantes. Especialmente para las mujeres, el aumento de las estudiantes que encontraban un trabajo después de graduarse de un CFP era notablemente alto (más del doble en comparación con los años anteriores). No se ha encontrado una explicación para esto.

Empleo asalariado vs. Autoempleo

Se observaron altas tasas de empleo asalariado en Perú entre los/las graduado/as de los CFP socios, mientras que Perú ocupa el cuarto lugar en el mundo en términos de economía informal (El Salvador ocupa el quinto lugar). Esta elevada cifra podría significar varias cosas. En primer lugar, que los/las jóvenes que asistieron a una formación en el CFP no lo hicieron principalmente para iniciar su propio negocio, sino para encontrar un trabajo remunerado dentro de una empresa. En segundo lugar, que los/las jóvenes se formaron en el centro para crear una empresa porque había pocas otras alternativas de empleo asalariado en la región. Una tercera razón podría haber sido -y esto puede diferir de un centro a otro- que no todos los centros estaban equipados o preparados

⁶ Sánchez, Favara y Porter (2021), mencionado por "los desafíos de la desigualdad y el COVID-19 para los/las jóvenes en el Perú, Young Lives Policy Brief 50, agosto de 2021.

todavía para formar a los/las jóvenes para que iniciaran su propio negocio. Otra razón que podría explicar la elevada tasa de empleos remunerados entre los/as estudiantes graduados/as podría ser que principalmente los/las jóvenes que han encontrado un empleo remunerado han rellenado la encuesta de OIL, por la razón que sea.

Se debe tener cuidado de que el autoempleo no se considere una alternativa inferior a la búsqueda de un trabajo remunerado. Cuando se forma a los/las jóvenes para que inicien su propio negocio, con el apoyo de un plan de negocio y de marketing, esto es diferente de iniciar un negocio sólo para sobrevivir. En la práctica, sin embargo, se ha observado que esto último ocurre a menudo, también porque los/las jóvenes suelen carecer de capital inicial para poner en marcha su propio negocio, especialmente los/las jóvenes procedentes de entornos vulnerables. Esto, combinado o no con la falta de experiencia laboral, hace que los/las jóvenes (incluso los que tienen la habilidad y el dinero) prefieran a menudo trabajar un par de años – sea un empleo decente o no - para tener algo de experiencia y una red de contactos antes de iniciar su propio negocio.

4 Factores influyendo los resultados del programa VIA DB 2017-2021 en Perú

En la tabla siguiente se da un resumen con los factores principales contribuyendo o impidiendo los resultados del programa 2017-2021 VIA Don Bosco en Perú.

Factores contribuyentes	Factores limitantes
A nivel del programa apoyando a los CFP/las OIL	
Las inversiones realizadas en equipamiento para los talleres de los CFP, infraestructura, y capacitaciones para los/as docentes	
Las capacitaciones para los/as profesores/as según su especialidad y según la demanda laboral ha permitido mejorar la calidad en la enseñanza	Los currículos no siempre actualizados a la demanda laboral
El apoyo técnico y administrativo	
El acompañamiento y orientaciones de los socios por la OPD/ VIA DB	
El trabajo conjunto con la coordinación pedagógica, pastoral, OIL entre otras áreas permite lograr una formación integral en la formación de los estudiantes.	La dinámica lenta de los SDB (negativo porque se hubiera podido hacer mas durante el periodo del programa; al mismo tiempo también positivo porque de esa manera los resultados han podido integrarse mejor en la cultura Salesiana).
Con relación a los CFP/las OIL/ OPD	
El trabajo multidisciplinario con los/as estudiantes para que no sean solamente buenos profesionales sino también buenos ciudadanos → la formación humana que se les enseña a los/s jóvenes hacer solidarios/as con los/as más necesitados/as	Falta recursos humanos en los CFP/las OIL
El acceso a jóvenes de ambos sexos sin restricciones ni discriminación	
El CETPRO pone mucho esfuerzo en la educación de los estudiantes en el Cuidado del Medio Ambiente	
El apoyo de los/as docentes hacia los/as jóvenes	A veces la poca motivación de los/as docentes
El buen acompañamiento de la OIL frente a la deserción es muy importante para buscar la continuidad del estudiante en su formación; y el seguimiento de los estudiantes y egresados, desde sus prácticas hasta cuándo se encuentran trabajando.	Que la OIL no podía acompañar a todos/as estudiantes de manera individual A veces hace falta empoderamiento de los/as encargados/as OIL Sobrecargo porque los responsables OIL hacen mucho más que el acompañamiento hacia la inserción laboral.
La integración entre los/as estudiantes para ejecutar las Prácticas Pre - Profesionales, permitiéndoles participar en las campañas comunitarias de solidaridad.	Falta de estrategias de motivación por parte de la OIL
El empoderamiento socioemocional técnico, el crecimiento espiritual y valores	

El trabajo en red CETPRO es fundamental para poder hacer incidencia política y crear buenas practicas	
A nivel del contexto	
El apoyo (financiero) y el acompañamiento por la familia	Hace falta capital semilla para poder emprender
El espacio sociocultural	El factor sociocultural. Falta de apoyo económico/social/emocional a nivel familiar/social. El esposo o pareja que no siempre dejan a las estudiantes que se desenvuelvan como mujeres emprendedoras El nivel de machismo en el país El conformismo
	El contexto social, el lugar donde vive el/la joven a veces es precario
La apertura del sector empresarial y las alianzas con empresas para trabajar con los/as jóvenes de los CFP, evitando el abuso de los/as jóvenes por las empresas. Los SDB tienen una buena reputación.	Empresas que quieren hacer abuso de los/as jóvenes que no tienen una formación universitario o especializado, ofreciendo trabajos en condiciones de trabajo que no son dignas Empresas que contratan los/as jóvenes no les tengan confianza y creen que no están bien preparados/as, limitándolos/as a realizar funciones que no les ayuda a seguir aprendiendo.
	El contexto socio económico difícil → la falta de oportunidades de trabajo (digno), el exceso de requisitos para conseguir un empleo, la gran cantidad de profesionales egresados de institutos y universidades que no tienen empleo.
	La pandemia COVID, resultando en más desempleo y empleos informales. La pandemia ha provocado también que los jóvenes ya no logran mantener su trabajo (es más temporal, contratos más cortos, menos digno)
El ministerio de educación con sus orientaciones y exigencias pedagógicas, también pagan al personal. Poco a poco el ministerio atiende mejor el sector ETP para escuchar las necesidades. El ministerio de trabajo con el apoyo para participar en diferentes ferias, permitiéndonos darnos a conocer como CETPRO	La falta de políticas que impulsan y estimulan el emprendimiento y el empleo por ejemplo existen altas tasas de impuestos para lograr constituirse como empresa formal. La burocracia del Estado La inestabilidad política
El Ministerio con la Municipalidad Provincial de Piura, mediante convenios y becas para los estudiantes financiados por la municipalidad de	La Región y las Municipalidades en Arequipa no tienen participación en ayuda o apoyo a los institutos Técnicas. (Arequipa)

Piura. El Comité Consultivo ayudó en mucho, porque son ellos los que dan los lineamientos y el perfil del estudiante que quieren que los CFP formen para las empresas (Piura)	
	El limitado acceso a internet por los/as jóvenes
	La disponibilidad de tiempo para poder estudiar → el factor económico a veces obliga a los/as jóvenes trabajar antes de terminar sus estudios
A nivel de los/as jóvenes, la personalidad como tal juega un rol importante. Los elementos descritos acá afortunadamente no son propios a todos/as los jóvenes entrando los CFP, pero son factores que – con algunos/as jóvenes más que con otros/as - si juegan un rol en la medida que los/as jóvenes tengan éxito en el CFP y después o no.	
La motivación del/la joven porque de ello depende que culmine su formación y que se mantenga activo en sus clases.	Indeciso/a No es autónomo/a en sus decisiones
	No se arriesga a crear situaciones laborales El miedo de lo conocido
	Baja autoestima; no se cree capaz de emprender, corriendo el riesgo de entrar en un proceso de depresión, de querer abandonar los estudios y eso le hace retroceder.
	Débil manejo de habilidades socioemocionales Habilidades blandas que no han sido desarrolladas
	Dificultades de interrelacionar les complica socializar
	Poca motivación resultando en deserción o abandono de la formación
	La vulnerabilidad como tal crea una debilidad para enfrentarse a una sociedad.
	Insuficiente interacción con sus pares limita su capacidad de tener sueños compartidos, de aprender de sus iguales, de sentirse útil ayudando a otros.

Fuente: Entrevistas OPD y encuesta con los socios OPD/CFP/OIL

5 Eficiencia

Con las OPD existe ya una **colaboración con VIA DB** que se consideran muy satisfactoria y profesional. VIA DB ha enseñado a las OPD como utilizar los instrumentos S&E. Estos instrumentos permitían el control y seguimiento del programa. En general, las OPD aprecian mucho estos instrumentos, admitiendo que las puntuaciones del instrumento MHC no siempre son realistas, pero permiten entrar en dialogo con los CFP para continuar a mejorar la gestión de estos.

Existe una buena **colaboración entre la OPD SDB los centros**. A nivel de los CFP – OPD SDB hay reuniones regulares por Zoom y un grupo WhatsApp. No se reunieron todos los meses, pero ha sido útil y eficiente para intercambiar información. Según la OPD SDB, los CFP tienen su propia dinámica. Como OPD se han creado una red CETPROS, garantizando una coordinación efectiva y eficiente entre los CFP SDB.

A nivel de **los CFP FMA** no existe una red similar. Además, la comunicación y la colaboración entre la OPD FMA y los CFP no siempre ha sido fácil los últimos años, dada la falta de autonomía de la OPD referente la inspectoría, que quería controlar demasiado las actividades y el funcionamiento diario de la OPD (más allá de los flujos financieros del programa). Eso ha frustrado el equipo de la OPD FMA.

6 Sostenibilidad

Perú es un país que ya no está incluido en el programa 2022-2026. ¿Hasta qué punto piensan los socios y VIA Don Bosco que el programa puede continuar más allá de 2021 sin el apoyo de VIA Don Bosco?

SDB - Perú

En Perú existe un fuerte control estatal sobre las subvenciones procedentes del exterior, así como sobre la certificación de la educación. Durante este período del programa, las contrapartes de la SDB han trabajado intensamente en el fortalecimiento de las competencias de gestión, técnicas y blandas para actualizarlas de acuerdo con las necesidades del mercado laboral. Para ello, se ha colaborado con instituciones de formación, universidades, etc. Dentro de la OPD hay varias personas que se dedican a la captación de fondos, a través de la Fundación Don Bosco.

Hubo una buena cooperación con VIA Don Bosco y con los centros entre los momentos de aprendizaje formal. Se puso en marcha una red CETPRO (Centro de Educación Técnico-Productiva), que funcionó razonablemente bien. Durante el 2017 las OIL locales prestaron servicio a los Centros de Formación bajo la supervisión directa del Inspectorial. Sin embargo, la oficina nacional finalizó

sus actividades en diciembre de 2019 y los servicios de empleo han sido asumidas por los profesores mismos de los CFP.

La pandemia ha causado muchos problemas. Muchos jóvenes no han podido conservar sus empleos o tienen ahora trabajos cortos y temporales. Muchos empleos son informales. Dentro de estos empleos informales, se busca un trabajo decente en la medida de lo posible, aunque es difícil de encontrar.

Dado que la colaboración con VIA Don Bosco no continuará en 2022, se elaboró un plan de salida en 2019. A causa de la pandemia de COVID, se retrasó la aplicación de este plan, que se reformuló para adaptarse al trabajo a distancia, pero los resultados fueron inferiores a los esperados, según indicaron los socios locales. Aunque algunos centros trabajaron para mejorar su sostenibilidad financiera, el COVID causó muchos problemas en este ámbito. Esto también se puede ver en el indicador autonomía financiera (ver en eficacia-resultados), que resultó en torno al 80% en 2019, pero había bajado al 63% a finales de 2020, con diferencias entre los socios que fluctuaban entre el 17%-82% (el porcentaje más alto era de la OPD). En 2021 la situación volvió a mejorar hasta superar el 70%. Aunque la autonomía financiera varía de un centro a otro, varios centros tendrán que reducir sus servicios, reducir los sueldos, buscar otros donantes después de 2021 para sobrevivir y, por lo tanto, no alcanzarán el objetivo predeterminado de autonomía financiera. Las AGI por ejemplo la crianza y venta de animales, el dar a alquiler ciertos espacios ayudan un poco pero no es suficiente.

A nivel institucional, corresponde a la Provincia SDB mantener las actividades del programa para garantizar la sostenibilidad institucional y programática una vez que el programa finalice en 2021. Con el desarrollo de capacidades, los socios del CFP deberían ser capaces de continuar con las actividades desarrolladas a lo largo y con el apoyo del programa, lo que también contribuirá a la sostenibilidad institucional y programática una vez que el programa finalice.

FMA - Perú

La oficina de planificación de las FMA existe desde 2006. A diferencia del SDB, no tiene estatus legal en sí misma, pero está integrada en la congregación. La Provincia de las FMA podría poner en marcha una ONG que podría encargarse de la recaudación de fondos, pero las Hermanas en Perú no desean ponerla en marcha en un momento en que la situación política y económica en Perú es complicada debido al gobierno actual. También se mencionó que las FMA en Perú nunca han estado a favor de buscar fondos adicionales, lo que compromete la continuación de la oficina de planificación con el equipo actual después de 2021. Otros fondos/proyectos gestionados por la OPD son pequeños y no son suficientes para mantener la OPD en el futuro. A nivel de los CFP, parece que el Centro Piura es autosuficiente (no se ha podido comprobar), otros centros aun no lo son.

A diferencia de la Provincia SDB, las FMA no tienen una red de CETPRO (Centro de Educación Técnico-Productiva), por lo que no se ha producido una estandarización de buenas prácticas entre los CETPRO de las FMA. Se elaboró un plan de salida con VIA DB y el equipo de la OPD, pero la congregación no lo apoyó, según la entrevista con la OPD nacional.

Los CFP abrirán sus puertas en 2022 tras dos años de formación a distancia. La prioridad de los CFP es poner en marcha todo lo necesario para ofrecer formación presencial. A partir de 2023 los socios serán responsables de sus propias estrategias de sostenibilidad financiera.

Post 2021

VIA DB ha presentado un programa regional post 2021 en los Andes para permitir los intercambios entre Ecuador, Bolivia y Perú. Esto podría apoyar a la OPD de estos países en la búsqueda de nuevas formas de fortalecerse y sostenerse (y a sus socios) en el futuro. La atención se centrará menos en la sostenibilidad como tal y más en la sistematización y capitalización de conocimientos y experiencias.

III Conclusiones

La pertinencia

El programa en Perú ha demostrado ser muy **relevante** para los jóvenes vulnerables de las regiones en las que VIA DB ha estado trabajando durante los últimos 5 años. La teoría del cambio que VIA DB utiliza para generar cambios entre los jóvenes es válida, excepto en dos supuestos subyacentes: la presencia de oportunidades financieras para que los jóvenes inicien un negocio, y la presencia de suficientes oportunidades de empleo en las regiones donde VIA DB y sus socios trabajan. El primero sólo se realizó en 1 de las 3 regiones. La segunda no se está cumpliendo debido a la difícil e inestable situación política con, además, la pandemia de COVID desde 2020.

Los **Centros de Formación Técnica** salesianos, que en Perú reciben la denominación de Centros de Formación Técnico-Productiva-**CETPRO**, con el apoyo de la OPD y las OIL, desarrollan **un rol importante y relevante** en la formación y acompañamiento de los/as jóvenes en su camino hacia el mundo del trabajo, sea para insertarse en un puesto de trabajo o para desarrollar una iniciativa de emprendimiento. En el transcurso del periodo 2017-2021, se han hecho los mayores esfuerzos para que los/as jóvenes que han estudiado en estos centros reciban una formación técnica de calidad y fundamentos para que desarrollen una vida plena en su entorno familiar, laboral y social. La OPD ha sido el nexo entre Vía Don Bosco y el CETPRO.

La Efectividad

Las **capacitaciones** – con el apoyo de VIA DB - han ayudado a mejorar el nivel profesional del personal docente y administrativo y así brindar un **mejor servicio educativo de calidad**. En un contexto en el que la dinámica del sector técnico es muy activa es necesario que los docentes de los centros de formación sean actualizados permanentemente para que los conocimientos transferidos a los estudiantes no sean obsoletos, esto se ha logrado gracias al apoyo del PRG de VIA Don Bosco en los últimos 5 años.

Por parte de las **Oficinas de Intermediación Laboral OIL**, el programa de VIA DB ha brindado capacitaciones y asesoría para fortalecer sus competencias a fin de que accedan y se mantengan de manera exitosa en el mundo laboral. Según los socios de VIA DB en Perú, la OIL es de mucha ayuda para los/as estudiantes y egresados/as, el tener la oportunidad de ir a **realizar sus prácticas preprofesionales, informados/as y capacitados/as** para poder afrontar la competitividad que existe en el mercado laboral, desde aprender a realizar un CV hasta mantener el empleo o emprendimiento.

Además de las **orientaciones y la formación para los/as profesores/as y la OIL**, las **inversiones en infraestructura y equipamiento** han sido – según los socios- la aportación más importante de VIA DB para los socios en los últimos cinco años.

Durante los últimos cinco años se ha avanzado en los **temas transversales de género y medio ambiente**. Este último tema podría integrarse aún más en los planes de estudio. También se avanzó en el tema de la **digitalización**. Esto se aceleró con la pandemia de COVID. El problema es que no todos los estudiantes, dado su difícil contexto, tienen siempre acceso a Internet para seguir los cursos a distancia.

Los **resultados**, tal y como se han definido en el programa, se han alcanzado o se han hecho buenos progresos en el período 2017-2021. Algunos resultados alcanzaron un buen resultado mediano, pero con grandes fluctuaciones entre los socios.

Los resultados contribuyeron a **empoderar** a los jóvenes para que pudieran encontrar un trabajo más fácilmente después de sus estudios. El nivel de empoderamiento no fue significativamente diferente entre los estudiantes femeninos y masculinos, excepto en el año de la pandemia (2020), donde el porcentaje de empoderamiento descendió significativamente entre las estudiantes femeninas. El contexto sociocultural ya es complicado para las mujeres en Perú (dado el fuerte machismo), y esto se hizo aún más difícil durante el periodo de COVID. Afortunadamente, el nivel de empoderamiento mejoró de nuevo en 2021, tanto para estudiantes femeninos y masculinos. Más estudiantes masculinos que femeninos encontraron un trabajo o empezaron un emprendimiento después de la graduación, excepto en 2021, donde la diferencia entre ambos sexos no fue tan grande comparado con los años anteriores.

Varios **factores** contribuyeron, positiva o negativamente, a los resultados obtenidos por los CFP y las OIL. Resumidas brevemente, tienen que ver con el apoyo de VIA DB, las orientaciones de las OPD/la OIL nacional, el funcionamiento del CFP/la OIL, el contexto y las características de personalidad y competencias de los jóvenes implicados.

La sostenibilidad

Dado que la colaboración con VIA Don Bosco no continuará en 2022, se elaboró un plan de salida en 2019. A causa de la pandemia de COVID, se retrasó la aplicación de este plan, que se reformuló para adaptarse al trabajo a distancia, pero los resultados fueron inferiores a los esperados, según indicaron los socios locales.

A nivel institucional, corresponde a la Provincia SDB mantener las actividades del programa con los socios SDB para garantizar la sostenibilidad institucional y programática una vez que el programa finalice en 2021. Además, con el desarrollo de capacidades, los socios del CFP deberían ser capaces de continuar con las actividades desarrolladas a lo largo y con el apoyo del programa, lo que también contribuye a la sostenibilidad institucional y programática una vez que el programa finalice.

A diferencia de la Provincia SDB, las FMA no tienen una red de CETPRO (Centro de Educación Técnico-Productiva), por lo que no se ha producido una estandarización de buenas prácticas entre los CETPRO de las FMA. Se elaboró un plan de salida con VIA DB y el equipo de la OPD, pero la congregación no lo apoyó, según la entrevista con la OPD nacional.

Los CFP abrirán sus puertas en 2022 tras dos años de formación a distancia. La prioridad de los CFP es poner en marcha todo lo necesario para ofrecer formación presencial. A partir de 2023 los socios serán responsables de sus propias estrategias de sostenibilidad financiera. Según la OPD FMA, el futuro del programa como tal es incierto después de 2021, dado que no existe mucho interés a nivel de las FMA buscar otros fondos para dar continuidad al programa.

Como mencionado ya arriba, VIA DB ha presentado un programa regional post 2021 en los Andes para permitir los intercambios entre Ecuador, Bolivia y Perú. Esto podría apoyar a la OPD de estos países en la búsqueda de nuevas formas de fortalecerse y sostenerse (y a sus socios) en el futuro. La atención se centrará menos en la sostenibilidad como tal y más en la sistematización y capitalización de conocimientos y experiencias.

IV Recomendaciones

En base al estudio documental, la encuesta con los socios en Perú, y las entrevistas con las OPD y la responsable de VIA DB en Bélgica para el programa en Perú, se formula las recomendaciones siguientes para que los socios puedan continuar de manera sostenible las actividades del programa, sin el apoyo financiero de VIA DB:

Pertinencia - Efectividad

- Es recomendable adaptar la TdC o **ampliar las actividades de los socios para que sea válida todos los supuestos de la Teoría de Cambio**: el acceso a oportunidades financieras para los/as jóvenes que quieren emprender y la creación de oportunidades de empleo. Las instituciones financiadoras apuestan por apoyar emprendimientos que ya están caminando, pero no a los nuevos. Se podrían buscar apoyo de organizaciones (inter)nacionales para el establecimiento de fondos semillas, en los cuales podría darles de manera rotativa, donde el/la joven tenga la oportunidad de contar con un medio

económico para lograr un emprendimiento y después de ello devolver el dinero y éste sea rotativo.

- La **dinámica del sector técnico empresarial** sobrepasa la de los centros de formación, la oferta formativa requiere ser actualizada permanentemente en cuanto a conocimientos y equipamiento. La realidad social y familiar de los/as jóvenes muchas veces no es la ideal para su desarrollo por eso se requiere un acompañamiento permanente para evitar su fracaso como personas.
- Sería necesario también el **fortalecimiento de las capacidades de los/as docentes/las OIL** para el acompañamiento hacia el emprendimiento. Es necesario el reajuste de los programas formativos en cuanto al emprendimiento, mediante cursos y capacitación adicionales de Marketing Digital, creación de marca, planes de negocio etcétera.
- Es importante seguir generando **alianzas estratégicas con empresas** que apuesten por la educación técnica y le asignen valor a través de capacitaciones, acceso a pasantillas, practicas preprofesionales o un puesto de trabajo a los/as jóvenes, organizar visitas guiadas a empresas, organizar conversatorios entre jóvenes incluso de otros CF para intercambiar experiencias, ideas. El sector de empresarios que requiere ser sensibilizado para apoyar a los jóvenes que recién inician su experiencia laboral.
- Aunque ha sido difícil durante la implementación del programa, los socios deberían analizar la posibilidad de formar **convenios/alianza** con los Ministerios de Educación y de Trabajo, no solamente para el pago de los/as docentes y el establecimiento de las normas educativas, sino para integrar e institucionalizar más fuertemente la educación técnica en el sector educativo.
- Aparte del fortalecimiento técnico, es recomendable **reforzar la importancia del área de psicología y las capacitaciones de mejora de las habilidades blandas**. Un factor relevante que se puede fortalecer todavía es la oportunidad que deben tener los/as jóvenes de interactuar con sus pares, lamentablemente la pandemia ha acrecentado esta debilidad.
- Para que el empoderamiento de los/as jóvenes no solo se limita a la integración profesional pero también extiende a **la integración social**, es recomendable establecer relaciones (convenios) con el ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables, buscar la colaboración de instituciones formativas a través de talleres gratuitos de proyección social, e investigar una mejor vinculación con el entorno como instituciones especializadas en integración social y para impulsar mejor el desarrollo de las habilidades sociales con los/as jóvenes. Adicionalmente, los socios deberían retomar/fortalecer la interacción con personas del entorno de los/as estudiantes, dado a la pandemia se ha dejado de lado este tipo de comunicación.

Temas transversales

- Es recomendable sumando esfuerzos por institucionalizar las actividades que garanticen la **igualdad de género** y la integración del **medio ambiente** en el funcionamiento diario de los socios incluso en los planes de estudio por ejemplo seguir trabajando en la reutilización y gestión de residuos, aunque no en todas las localidades existen ya políticas de gestión de residuos que ayuden a mantener esa buena práctica. En el tema de igualdad de género se ha avanzado, pero aún falta mucho por hacer.
- Es necesario seguir programando **actividades de integración virtuales**, debido a la coyuntura actual, siempre y cuando los/las jóvenes tengan acceso a internet.

Sostenibilidad

Los centros y las OIL tienen un gran reto y por ello necesitan fortalecerse, más que todo porque desde 2022, ya no contarán con el apoyo financiero de VIA DB. Según los socios, los centros de formación salesianos y las OIL aún requieren el apoyo externo para fortalecerse y apoyar a los jóvenes vulnerables. Eso significa que la provincia y la estructura educativa salesiana deberían fortalecer las estrategias y continuar captar fondos externos para poder acompañar a los/las jóvenes vulnerables de una manera integral, como se ha logrado durante los años anteriores.

V Anexos

Anexo 1- Personas entrevistadas

Juan Luis Pardo Molero, Coordinador de proyectos, SDB Perú

Maria Elena Julca, Coordinadora de proyectos, FMA Perú

Amber ??, Ssistente Contable + responsable S&E, FMA Perú

Blanca Guerrero, Gestora del programa VIA Don Bosco en Perú, desde Bélgica

Anexo 2- Documentos consultados

Chequeo de Salud 2017-2020

Documento buenas prácticas en género y medio ambiente, VIA Don Bosco (sin fecha)

Encuesta empoderamiento 2017-2021, Perú.

Encuesta en línea, enviado por Humanya a los socios en Perú en el contexto de esta evaluación final del programa VIA DB 2017-2021 en Perú

Informe evaluación medio termino Perú, por Focus Up (Roberto Escarré), 2019.

Informes 'Performance Scores' para DGD, incluso las lecciones aprendidas 2017-2020

Otros documentos de trabajo interno de VIA DB y evaluaciones externas con relación a los programas DGD VIA DB anteriores (pre-2017)

Presupuesto adaptado por socio para el período 2017-2021

Programa DGD 2017-2021 Perú - VIA Don Bosco

Narramoni 2017-2020

Resumoni 2017-2021

Sánchez, Favara y Porter (2021), mencionado por "los desafíos de la desigualdad y el COVID-19 para los/las jóvenes en el Perú, Young Lives Policy Brief 50, agosto de 2021.



Anexo:
Informe con resultados principales
del programa 2017-2021
en Ecuador

MAYO, 2022

Nancy Jaspers

Tabla de contenido

Tabla de contenido	1
Abreviaciones.....	2
I Introducción.....	3
1 Objetivo y alcance de la evaluación.....	3
2 Metodología usado y Fuentes de información	4
3 Presentación del programa en Ecuador y de los socios	6
4 Cómo leer este documento	7
II Hallazgos destacables y conclusiones.....	8
1 Pertinencia del programa 2017-2021 en Ecuador	8
2 Efectividad -resultados	10
3 Efectividad – objetivo específico	14
Empoderamiento	14
La integración profesional	15
4 Factores influyendo los resultados del programa VIA DB 2017-2021 en Ecuador	16
5 Eficiencia	21
6 Sostenibilidad.....	21
III Conclusiones	22
IV Recomendaciones.....	24
V Anexos.....	28
Anexo 1- Personas entrevistadas.....	28
Anexo 2- Documentos consultados	29

Abreviaciones

AGI	Actividades generadoras de ingresos
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CFP	Centro de Formación Profesional
DB	Don Bosco
DGD	Dirección General de la Cooperación Belga al Desarrollo
EFTP	Educación y formación técnica y profesional
FMA	Hijas de María Auxiliadora
I	Indicador
OIL	Oficina de Inserción Laboral
MHC	Management Health Check (Chequeo de Gestión)
OPD	Oficina de Planificación y Desarrollo
OS	Objetivo Específico
PRG	Programa VIA Don Bosco 2017-2021
R	Resultado
SDB	Salesiani di Don Bosco
S&E	Seguimiento y Evaluación
TdC	Teoría de Cambio
VIA DB	VIA Don Bosco

I Introducción

1 Objetivo y alcance de la evaluación

VIA Don Bosco es una ONG belga acreditada, que forma parte de la red de los Salesianos de Don Bosco (SDB) y es activa en el sector de la educación, especialmente en la educación técnica y profesional.

Los 11 programas nacionales de VIA Don Bosco se organizan en torno a un mismo objetivo específico (OE), descrito con áreas de resultados relativamente similares para cada país socio:

Objetivo específico: "Las y los jóvenes vulnerables (de 15 a 25 años y en algunos países de 15 a 29 años) se insertan profesional y socialmente en la sociedad gracias a servicios de desarrollo de competencias de alta calidad prestados por organizaciones asociadas (y para contribuir al desarrollo local sostenible, Camerún)".

Los resultados predeterminados del programa se formularon de la siguiente manera

- **R1:** Se ha mejorado la calidad de la educación y el proceso de aprendizaje.
- **R2:** Se han reforzado las capacidades de gestión de todas las organizaciones asociadas.
- **R3:** El acompañamiento hacia el trabajo decente y el emprendimiento ha mejorado.
- Sólo para los países socios africanos - **R4** sobre temas transversales: medio ambiente, desarrollo sostenible, educación para la ciudadanía global, género, paz o empresa escolar.

En cada país socio, los **socios operativos principales y directos** son las Oficinas Salesianas de Planificación y Desarrollo (ODP), mientras que los Centros de Formación Técnica y Profesional (CFP) y las Oficinas de Inserción Laboral (OIL) son los socios de las ODP y, por tanto, socios indirectos de VIA Don Bosco.

Las ODP se coordinan a nivel nacional para apoyar la implementación del programa. Actúan como puente entre el departamento de cooperación internacional de VIA Don Bosco en Bélgica y los centros de formación (y las OIL). El **grupo meta principal del programa** son los socios directos e indirectos de VIA Don Bosco. Los **beneficiarios finales del programa** son los y las alumnos/as de los centros de formación. Son jóvenes vulnerables de entre 15 y 25 (en algunos casos 29) años que viven en situaciones complejas.

El objetivo de esta evaluación final era comprender mejor el concepto de "empoderamiento" e integración socio profesional, así como los mecanismos puestos en marcha para apoyar con éxito a los/as jóvenes, basándose en las siguientes preguntas clave de evaluación:

- ¿En qué medida los/as jóvenes que participan en el programa VIA DB 2017-2021 han sido fortalecido(a)s/empoderado(a)s a través de una formación integral (y el desarrollo de habilidades)?
- ¿En qué medida la capacitación de lo(a)s jóvenes conduce a la integración social y profesional?

La evaluación utilizó los criterios del CAD de la OCDE para responder a las preguntas de evaluación y cumplir los objetivos de esta misma. Los temas transversales fueron el género, el medio ambiente y la digitalización.

2 Metodología usado y Fuentes de información

Fase inicial

Esta fase comenzó en enero de 2021 con una reunión inicial entre los consultores internacionales de Humanya y el Comité de Evaluación de VIA Don Bosco, seguida de entrevistas exploratorias con personal clave de VIA Don Bosco - el equipo de ICOPI y ECM - en Bélgica durante los meses de mayo y junio 2021. Estas entrevistas permitieron a los consultores conocer mejor el programa, sus prioridades, sus puntos fuertes y débiles, sus retos y obtener una primera apreciación de los criterios de evaluación del CAD relacionados con el programa por parte de los diferentes miembros del equipo. En el mismo periodo, los consultores realizaron un estudio documental.

Sobre la base de un primer análisis de los documentos y las entrevistas recopiladas, los consultores internacionales elaboraron una nota metodológica, que incluía un marco de evaluación refinado, una descripción paso a paso del proceso de evaluación, una descripción de las principales herramientas metodológicas que se utilizarán, una propuesta de itinerario para los países que se visitarán y un plan B en caso de que los consultores internacionales no pudieran visitar estos países debido a la situación de COVID, y una primera descripción de las personas a entrevistar en los países. Esta nota fue aprobada por el Comité Directivo de VIA Don Bosco el 19 de julio de 2021.

Fase 2: Recogida y análisis de datos

Durante la fase de **recogida de datos**, se elaboró un **cuestionario en línea** que se envió a principios de agosto a todos los socios directos e indirectos¹ de VIA Don Bosco en los 11 países (fecha límite: finales de septiembre de 2021). Este cuestionario se centró en la consecución del resultado del programa: la capacitación y la integración socio-profesional de los/las jóvenes a los que va dirigido, y los (f)actores que influyen en el *outcome*. El cuestionario fue respondido por 199 encuestados. Los resultados del cuestionario se utilizaron para triangular la información recopilada durante las visitas de evaluación en los países de referencia y como fuente de información para las evaluaciones de los países que no se han visitado.

Durante las visitas de terreno a los socios directos y (una selección de) los socios indirectos en los países del caso, se utilizaron los siguientes métodos para la recogida de datos: **entrevistas semiestructuradas (en grupo)** con el personal de las oficinas de planificación, con los representantes de Don Bosco/la gerencia de los Centros de Formación, con los instructores de

¹ La denominación "socios" en este informe se refiere tanto a los socios indirectos como a los directos. En caso de que sean diferentes se especifica.

formación, el personal psicosocial y pedagógico y los/as responsables de la OIL. Se organizaron **discusiones de grupos focales y entrevistas en profundidad con jóvenes**² que participaban o se graduaban en una o más formaciones profesionales o técnicas de corta o larga duración. En la medida de lo posible, se organizaron visitas a los empleadores que colaboran con los Centros de Formación y se realizaron entrevistas con partes interesadas externas, como organismos gubernamentales. Las visitas a los países terminaron con una reunión de restitución, excepto en el caso de Haití, debido a la problemática situación de seguridad que dificultó o incluso impidió las reuniones de grupo. En este país, los métodos de recogida de datos previstos se limitaron principalmente a entrevistas (en línea) y a llamadas telefónicas por el consultor nacional.

Para los países **que no se han visitado como Ecuador**, se realizó un estudio documental de los documentos disponibles y una entrevista en línea con la oficina de planificación en Ecuador, y con la oficial de VIA DB, encargada del programa Ecuador desde Bélgica. Como se mencionó anteriormente, la encuesta en línea también se envió a todos los socios directos e indirectos de VIA Don Bosco entonces también a los socios en Ecuador. Se recibieron 13 respuestas de los socios en Ecuador.

El análisis de la información recopilada se realizó mediante tablas comparativas en Excel, estadísticas simples y análisis de contribución de los factores y actores que contribuyen al resultado del programa en el país. Mediante el uso de diferentes métodos de recogida de datos (estudio documental, cuestionario en línea y visitas al país), se triangularon los resultados antes de llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Antes de la presentación de los borradores de los informes de los países y del meta informe, se realizó un **taller de reflexión en línea** entre los consultores internacionales de Humanya y el personal de VIA Don Bosco en Bélgica, para añadir valor, contextualizar y aprender de los hallazgos cotejados y de las conclusiones generales provisionales, basadas en los principales hallazgos procedentes de todos los análisis de los países. Este taller se celebró el 11 de enero de 2022. Un representante de la oficina de consultoría C-Lever, que llevó a cabo la evaluación del programa ECM de VIA DB en Bélgica, también asistió al taller.

Fase 3: Redacción del informe

Se redactaron 6 informes nacionales de las evaluaciones de los países caso y se enviaron a VIA Don Bosco, junto con 5 notas breves de los países no visitados, como Ecuador con información utilizada para el meta-informe.

El 7 de marzo de 2022, los consultores de Humanya celebraron una restitución en línea sobre los principales resultados (tres reuniones diferentes de 2 horas cada una repartidas a lo largo del día: una restitución con los socios de habla francesa, otra reunión con los socios de habla inglesa en Tanzania, y una reunión con los (ex) socios de habla español en América Latina), para presentar las

² La denominación "jóvenes" en este informe se refiere a los/las estudiantes y/o egresados/as de los Centros de Formación con identidad masculina, femenina o de cualquier otro género. La información de seguimiento de VIA Don Bosco sólo distingue entre hombres y mujeres.

principales conclusiones y discutir las recomendaciones de las evaluaciones del programa llevadas a cabo en los 11 países donde VIA Don Bosco implementa su programa. Sobre la base de la retroalimentación dada al país y al meta informe, los informes eran finalizados en abril de 2022 (los anexos y la traducción del meta-informe se finalizaron en mayo 2022).

3 Presentación del programa en Ecuador y de los socios³



El objetivo del programa 2017-2021 era que jóvenes mujeres y hombres vulnerables (15 – 28 años) en Pichincha, Azuay y Guayas se integren profesional y socialmente en la sociedad ecuatoriana. Para lograr este objetivo, una colaboración estrecha con las organizaciones socias era crucial. En el transcurso del período 2017-2021, se colaboró con 5 Centros Educativos Técnico Profesional, 1 Oficina de Planificación y Desarrollo (OPD), y una Oficina de Inserción Laboral (OIL). Juntos con los socios, los socios de VIA DB colaboraron en primer lugar en la mejora de la calidad del proceso educativo y del aprendizaje en todos los centros de formación, por medio de formaciones a los profesores, y adaptando los planes de estudio y el ambiente de estudio. En segundo lugar, el programa pretendió fortalecer las capacidades de gestión de todas las organizaciones socias en diferentes áreas (gestión de talento humano, gestión financiera, entre otras). En tercer lugar, el programa quiso mejorar el acompañamiento al trabajo digno y al emprendimiento de los jóvenes, para que se integren profesionalmente en la sociedad ya sea como empleado o como emprendedor a través del desarrollo de competencias en los jóvenes, y las asociaciones con empresas.

Socios de VIA DB en el programa 2017-2021:

- Oficina de Planificación y Desarrollo Inspectorial (OPLADI) de los Salesianos de Don Bosco (SDB), Quito
- Oficina de Inserción Laboral (OIL) nacional, en Quito
- Centro de Formación Taller Escuela San Patricio (TESPA), en Quito
- Centro de Formación Programa Artesanal de Capacitación Especial Salesiano (PACES), en Cuenca
- Centro de Formación Tainate Huasi, en Cayambe
- Centro de Formación Nuestros Hijos, en Guayaquil

³ Fuente: propuesta del programa Ecuador, VIA DB 2017-2021

- Centro de Formación Casa Don Bosco, en Guayaquil

El presupuesto aprobado para poder ejecutar el programa 2017-2021 en Ecuador era **2,161,311.45 €**, distribuido como sigue:

Socio	Lugar	Tipo	Presupuesto para 2017-2021 (en Euro)
Oficina de Planificación y Desarrollo Inspectorial (OPLADI) de los Salesianos de Don Bosco (SDB)	Quito	OPD	299,231.90 €
Oficina de Inserción Laboral Nacional	Quito	OIL	225,770,55 €
Centro de Formación Taller Escuela San Patricio (TESPA)	Quito	OPD	277,281.00 €
Centro de Formación Programa Artesanal de Capacitación Especial Salesiano (PACES)	Cuenca	CFP y OIL	361,005.00 €
Centro de Formación Tainate Huasi	Cayambe	CFP y OIL	309,654.00 €
Centro de Formación Nuestros Hijos	Guayaquil	CFP y OIL	309,836.00 €
Centro de Formación Casa Don Bosco	Guayaquil	CFP y OIL	308,699.00 €
TOTAL			2,161,311.45 €

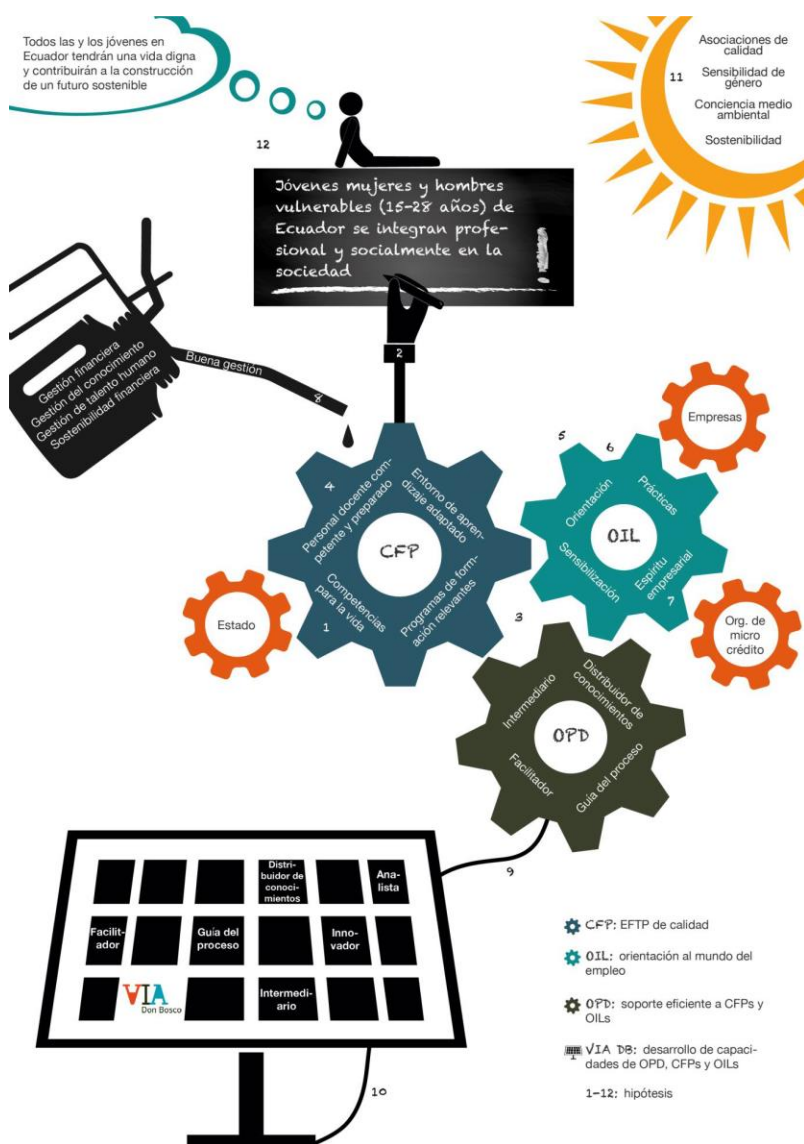
Fuente: VIA Don Bosco

4 Cómo leer este documento

Este documento es el resultado de un estudio de documental y algunas entrevistas, que reúne los principales resultados del programa VIA Don Bosco 2017-2021, como aporte para el meta-informe que analiza los resultados de los 11 países donde trabajó VIA Don Bosco durante 2017-2021. Los insumos para este informe fueron las entrevistas con la OPD, la responsable de VIA Don Bosco para Ecuador, los documentos internos de trabajo y de M&E disponibles de VIA Don Bosco, y una encuesta en línea enviada a todos los socios en Ecuador como parte de esta evaluación.

II Hallazgos destacables y conclusiones

1 Pertinencia del programa 2017-2021 en Ecuador



Aparte de los socios directos (la OPD y la OIL nacional) y los socios indirectos (los CFP y las OIL locales), el programa en Ecuador colaboró con el Ministerio de Educación (MINEDU) y el Ministerio de Trabajo.

La teoría del cambio de VIA DB en Ecuador (véase figura), estaba construido alrededor del sueño de VIA DB y sus socios que todos las y los jóvenes en Ecuador tengan una vida digna y contribuyan a la construcción de un futuro sostenible. Mas que todo, este sueño estaba enfocado en los jóvenes más vulnerables en la sociedad. Por lo tanto, el programa concentraba en jóvenes mujeres y hombres más vulnerables de 15 a 28 años en Ecuador.

Ref. Teoría del Cambio en Ecuador (fuente: programa 2017-2021).

Para integrarse profesional y socialmente en la sociedad, los jóvenes deben disponer de las competencias necesarias, que pueden adquirir a través de la enseñanza y formación integral. Para relacionarse con las necesidades de los jóvenes más vulnerables, VIA Don Bosco concentraba sus esfuerzos en la formación profesional de calidad e integral o el desarrollo de competencias.

Para que esta teoría podía transformarse en realidad, era imperativo que las hipótesis que fundamentan la TdC, sean validos durante el periodo del programa 2017-2021 (e idealmente también después para garantizar la sostenibilidad del programa).

Las hipótesis de la TdC en Ecuador eran los siguientes⁴:

- Con una educación integral con un enfoque de competencias para la vida, se incrementa la posibilidad de una integración socio profesional. Para ello se necesitan CFPs bien organizados, de modo tal que puedan garantizar una educación de calidad sostenible y adaptada a las necesidades del mundo del trabajo.
- Hay suficientes jóvenes que valoran la formación profesional y que se van a inscribir en ella.
- La combinación y el trabajo conjunto de CFP, OIL y OPD es suficientemente eficaz. Esta hipótesis se basa en las experiencias obtenidas en el programa 2014-2016 de VIA Don Bosco.
- Hay una oferta de formación de calidad para los profesores en el Ecuador. Este aspecto contribuiría a garantizar una alta calidad de la enseñanza y una buena orientación de los estudiantes.
- El despliegue de una OIL es una buena manera de trabajar para orientar a los jóvenes al mundo del trabajo. Esta hipótesis se basa en las experiencias obtenidas en el programa 2014-2016 de VIA Don Bosco.
- Hay suficientes oportunidades de trabajo para los estudiantes graduados de acuerdo con la formación que han seguido. Para asegurar esto, las OIL establecen acuerdos con empleadores y empresas, con el objetivo de que el mayor número de jóvenes encuentre un trabajo al terminar sus estudios.
- Los jóvenes que quieren emprender un negocio tienen acceso al microcrédito. En relación con esto, las OIL brindan apoyo a los jóvenes en la búsqueda de dicho microcrédito.
- Una buena gestión de la organización conlleva a la mejora del servicio que presta. Para garantizar un funcionamiento y una cooperación sostenibles y de calidad, VIA Don Bosco mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones en diferentes aspectos (finanzas, recursos humanos, etc.).
- Los socios implementan los conocimientos y competencias adquiridos durante las iniciativas de desarrollo de capacidades, y que aplican las lecciones aprendidas para mejorar su propio funcionamiento.
- Hay continuidad en la gestión del programa en VIA Don Bosco.
- Con un enfoque y una política de género se ofrecerán más oportunidades a las mujeres para que se integren socio-profesionalmente.
- El grupo de personas afectadas indirectamente por nuestro programa es aún cinco veces más grande.
Con un enfoque y una política de género se puede ofrecer más oportunidades a las mujeres para que se integren socio profesionalmente.
- El grupo de personas impactado indirectamente por el programa es cinco veces más grande que el grupo meta.

⁴ Fuente: Propuesta programa 2017-2021 en Ecuador, VIA Don Bosco

La evaluación intermedia, realizada por la organización belga Focus Up, encontró que las hipótesis eran validas con excepción de dos:

- La hipótesis sobre el acceso a micro financiamiento para poder emprender no era válida. Tampoco era válida en el momento de la evaluación final. Eso fue comprobado también a través de la encuesta, elaborada por Humanya en el contexto de la evaluación final. La evaluación intermedia reveló que los requisitos para acceder al microcrédito son complicados en Ecuador. El informe no explica por qué. Las únicas experiencias positivas han tenido lugar en Cayambe, en un entorno rural (Casa Campesina), pero no se han sistematizado. Eso llega a la conclusión que durante el periodo 2017-2021, el programa VIA DB en Ecuador no ha logrado crear oportunidades de microfinanciamiento para los graduados/as de los CFP socios, con excepción en Cayambe.
- La otra hipótesis no valida era la existencia de suficientes oportunidades de empleo. La evaluación intermedia encontró que, en 2019, situación económica del país no pudo garantizar esta hipótesis. EL informe indico también que la perspectiva puede cambiar de centro a centro. En el momento de la evaluación final, esta hipótesis tampoco era válida, más que todo en cuanto a oportunidades de trabajo decente. En febrero de 2022, solamente tres de cada 10 personas de la Población Económicamente Activa en Ecuador tenían un empleo adecuado.⁵

2 Efectividad -resultados

El programa 2017-2021 tenia tres resultados. Cada resultado fue monitoreado a través de 2 indicadores por resultado. A continuación, se presente el resumen de los indicadores logrados y un breve análisis por resultado.

Resultado 1: La calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje en todos los Centros de Formación ha mejorado					
Indicador	Línea de base 2017	Previsto para 2021	Logrado en 2019	Logrado en 2020	Logrado en 2021
I1: El % de profesores, que cumplen las normas oficiales, participan en el proceso de formación (pedagogía, especialidad, etc.), pueden demostrar que su práctica en clase ha mejorado, 4 meses después de haber seguido un curso de formación	74% ⁵	90%	98%	100%	100%
I2: Número de planes de estudio adaptados y validados por al menos dos partes relevantes	23	25	32	21	30

⁵ <https://www.primicias.ec/noticias/economia/desempleo-empleo-precario-ecuador-informalidad/>

⁶ Ajustado por VIA DB (70% = valor original)

Resultado 2: Se han reforzado las capacidades de gestión de todas las organizaciones asociadas					
Indicador	Línea de base 2017	Previsto para 2021	Logrado en 2019	Logrado en 2020	Logrado en 2021
I1: Número de organizaciones asociadas que han aumentado su puntuación en materia de género y medio ambiente y en al menos dos prioridades de la lista de control de la salud de la gestión	2	7	7	6	7
I2: Grado medio de autonomía financiera de todas las organizaciones asociadas	43% ⁷	60%	69%	62% (20-145%)	49,15%

Resultado 3: Se mejora el acompañamiento al trabajo decente y al emprendimiento por parte de las Oficinas de Integración Laboral					
Indicador	Línea de base 2017	Previsto para 2021	Logrado en 2019	Logrado en 2020	Logrado en 2021
I1: Porcentaje de estudiantes (mujeres y hombres) que han desarrollado un proyecto de vida coordinada por la OIL en colaboración con otros departamentos afines (comparado con el % registrado ese año)	42%	72%	62%	55% (0%-100%)	71,4%
I2: Porcentaje de estudiantes (mujeres y hombres) que participan en los procesos de apoyo por la OIL (asesoramiento, prácticas, emprendimiento, inserción laboral) (comparado con el % de matriculados ese año)	65%	77%	74,50%	85% (15-100%)	84,50%

El resultado 1 del programa pretendía mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en los Centros de Formación asociados.

El primer indicador utilizado para monitorear el progreso de este resultado en Ecuador se refería a la mejora de la calidad de la formación para los/as instructores/as a través de la garantía de la calidad de la enseñanza y, por tanto, se relacionaba **directamente con los profesores**. Esta calidad puede incluir diferentes aspectos: ser un profesor certificado, la aplicación de la formación seguida por los profesores, la aplicación de un enfoque de aprendizaje específico. El segundo indicador se refería a la calidad del **contenido pertinente del programa de enseñanza**. Al finalizar el programa en 2021, el resultado “La calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje en todos los Centros de Formación ha mejorado en Ecuador” había alcanzado las metas predeterminadas.

No era fácil mantener y aun mejorar la calidad de los procesos educativos. La situación en Ecuador en la segunda mitad del programa, especialmente a partir de 2020, fue muy similar a la de Perú debido a la pandemia de COVID. También en Ecuador la pandemia golpeó con fuerza y las escuelas y los sectores económicos cerraron durante un tiempo. El programa invirtió en los recursos tecnológicos necesarios para reforzar la comunicación en línea con los socios a través de Zoom, Teams y WhatsApp. Como resultado, se pudieron volver a organizar sesiones de formación, adaptadas a la situación, aunque en línea, sobre, por ejemplo, las medidas de seguridad en tiempos

⁷ Ajustado por VIA DB (original:40%)

de pandemia, el uso de herramientas digitales, el manejo de las emociones y la pedagogía virtual. Los fondos se desplazaron dentro de los límites de lo posible para proporcionar paquetes de alimentos, medicamentos y acceso a Internet a los/las jóvenes destinatarios/as durante este difícil periodo. Con ello se pretendía evitar que los/las jóvenes abandonaran la escuela y acabaran en una situación sin salida.

Adicionalmente, la pandemia redujo (temporalmente) la **validación de los currículos**. La autonomía financiera de los centros disminuyó ligeramente durante la segunda mitad del programa, comparado con 2019, pero, de nuevo, con grandes diferencias entre los centros, según los datos disponibles.

El **resultado 2** estaba enfocado en el fortalecimiento de la gestión de los socios directos e indirectos. En cuanto a los temas transversales, y aunque difícil a causa de la pandemia a partir de 2020, se avanzó en la integración de la perspectiva de género en las actividades del CFP y de las OIL como, por ejemplo, el desarrollo de una política de género, la atención a la aplicación de las normas de convivencia incluidas en el código de ética de los Salesianos en Ecuador, la sensibilización de los padres, la formación sobre los derechos de la mujer, etcétera. También se realizaron varias actividades relacionadas con una mejor integración del medio ambiente por la OPD y en el programa de los CFP y OIL. Sin embargo, a causa de la pandemia los socios no podían realizar todas las actividades planificadas referente la integración de género y medio ambiente. Los informes de progreso de VIA DB destacan que, aunque los socios están sensibilizados al tema de género, hay todavía mucho por hacer a dentro del programa. Como por ejemplo trabajar más los temas de feminidad y masculinidad con los jóvenes, trabajar el tema del machismo, formación de los jóvenes y técnicos en salud sexual y reproductiva. Al mismo tiempo, los informes revelaron que, aunque hay una gran conciencia de la problemática ambiental dentro de todos los socios, el tema transversal del medio ambiente sigue siendo visto como un proyecto anexo al programa VIA DB más que como un tema para integrarse dentro de todo el programa. Según VIA DB hace falta una dirección más clara referente el tema de medio ambiente.

En cuanto al tema ‘digitalización’, durante el periodo 2017-2021, hubo una creciente digitalización de la administración⁸.

En cuanto al **segundo indicador ‘autonomía financiera’**, algunos socios habían logrado el objetivo predeterminado, pero no todos. La autonomía financiera se calculaba sumando todos los ingresos, excepto las subvenciones de VIA Don Bosco, y dividiéndolos por todos los gastos, incluidos los inherentes al programa. Para lograr la autonomía financiera, el programa animaba a los CFP/las OIL y a la OPD a desarrollar actividades generadoras de ingresos (AGI).

Los Resumoni de los socios en Ecuador muestran que el nivel de autonomía financiera variaba bastante de un centro a otro en el período 2017-2021. La evaluación intermedia reveló que las experiencias en potenciar actividades generadoras de ingresos no eran muy satisfactorias (TESPA,

⁸ Ref. Documento buenas practicas en genero y medio ambiente, VIA Don Bosco (sin fecha, pero elaborado en el transcurso del período 2017-2021).

PACES). Además, en esta evaluación los socios percibieron la búsqueda de financiación como centrándose demasiado en el entorno salesiano, mientras que se consideraba que el programa podría ser de interés para otros donantes nacionales (asociaciones locales tipo Rotary o similar) o internacionales (Unión Europea, etc.).

Dado que **las oficinas de planificación y desarrollo** son los socios directos de VIA Don Bosco y el principal grupo destinatario, era de esperar que el cálculo de la autonomía financiera de todas las oficinas de planificación se incluyera en el indicador autonomía financiera del cuadro siguiente.

Autonomía financiera de las oficinas de planificación		
Línea de base (2016-2017)	Logrado en 2019	Alcanzado en 2020
N/A	43%	40%

Cuadro: Nivel de autonomía financiera - OPD (Fuente: Resumoni 2017-2021)

En el contexto del programa, VIA DB alienta a estas oficinas de planificación a diversificar sus ingresos y a aumentar su autonomía financiera. Sin embargo, las OPD dependen de la Inspectoría Provincial y, en función de cómo están vinculadas estas oficinas a la estructura salesiana y de su estatuto jurídico, no siempre tienen el mandato o la posibilidad de diversificar su financiación. En base a la información disponible, se puede anotar un ligero descenso de la autonomía financiera de la OPD en 2020, comparado con 2019.

El resultado 3 del programa en Ecuador se centraba en el acompañamiento de los/las estudiantes hacia el trabajo decente y el espíritu empresarial por parte de las Oficinas de Empleo. Aunque el apoyo de la OIL local puede ser diferente de un país a otro, el objetivo es el mismo: ayudar a los/las estudiantes a encontrar un trabajo (como empleado o empresario) después de graduarse en los Centros de Formación. Los servicios ofrecidos son diversos: ayuda en la búsqueda de prácticas, formación sobre el espíritu empresarial, sobre la solicitud de empleo, sobre la actitud laboral, etc. Además, estos servicios suelen encargarse de establecer los primeros contactos con las empresas u otros posibles empleadores y de celebrar acuerdos de cooperación con ellos.

Es solamente a partir de 2019 que el programa en Ecuador amplió el acompañamiento de los/as jóvenes hacia un trabajo a una orientación hacia un empleo digno. En 2019, los socios definieron juntos que era para ellos un trabajo o emprendimiento digno. Es importante esta ampliación, dado que – como explicado anteriormente – la mayoría de los empleos en Ecuador no son trabajos en condiciones laborales dignos.

Las actividades de las OIL tuvieron que ser ajustadas debido a la pandemia de COVID. El enfoque durante el primer período de la pandemia consistió en mantener el contacto con los/las estudiantes y asegurar que las actividades - aunque en línea - pudieran seguir teniendo lugar. En general, se lograron las metas de las OIL, pero con diferencias entre los centros (en base a los Resumoni 2017-2021 de los socios).

3 Efectividad – objetivo específico

El objetivo específico del programa 2017-2021 de VIA Don Bosco se centra en el empoderamiento y la inserción socio profesional de jóvenes vulnerables de entre 15 y 29 años, a través del fortalecimiento de competencias con la ayuda de las organizaciones asociadas a VIA Don Bosco (los Centros de Formación, las Oficinas de Inserción Laboral y las Oficinas de Planificación).

VIA Don Bosco y su socio directo -las oficinas de planificación- no ejercen una influencia directa en los/as beneficiarios/as finales (los/as alumnos/as de los CFP socios). Es a través de sus socios indirectos (los CFP/las OIL) que VIA DB trabaja con este grupo meta. Al desarrollar el programa 2017-2021, VIA Don Bosco optó por formular el objetivo específico del programa a nivel de este grupo meta. VIA Don Bosco desarrolló un sistema de S&E que todos los socios utilizaron durante el período 2017-2021 para monitorear el progreso de los resultados y el objetivo específico a nivel de empoderamiento e integración socio-profesional.

Empoderamiento

Los socios en Ecuador que contestaron la encuesta en línea indicaron que para ellos, el empoderamiento tiene el significado siguiente:

Un(a) joven empoderado(a) (con el apoyo del programa) =

- Sentirse seguro/a, tener confianza, creer en sí mismo/a
- Tener confianza que utilizara de todo aquello que ha aprendido para beneficio propio y los/as demás.
- Ser capaz de alcanzar sus metas y propósitos personales y profesionales,
- Mostrar liderazgo,
- Adquirir y tener conocimientos suficientes,
- Desarrollar herramientas que le permitan desenvolverse en el ámbito social, familiar, educativo y el trabajo,
- Estar apropiados/as de la propuesta educativa con un proyecto de vida claro y centrado en mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias,
- Estar preparado/a para integrarse en la sociedad; surgir en la sociedad indistintamente de los factores negativos que lo rodean,

Fuente: respuestas de los socios en Ecuador en la encuesta en línea, enviado por Humanya en el contexto de la evaluación final (2021)

% de jóvenes empoderados/as en Ecuador una vez terminado el curso o formación										
2017	2021	2019			2020			2021		
Linea base	meta	F	M	T	F	M	T	F	M	T
16%(F)/30%(H)	60%	67%	63%	64%	N/A	N/A	51%	58%	59%	59%

Cuadro: Nivel de empoderamiento, indicador 2, marco lógico del Objetivo Específico. Fuente: Resumoni 2019-2021, Ecuador.

Comparando el objetivo de 2021 con la situación de partida, vemos que la expectativa en todos los países asociados era aumentar el % de empoderamiento de los/las estudiantes graduados/as. En Ecuador, la ambición era alta, comparando la línea base (16-30%) con la meta final (60%). Si comparamos la situación de partida en 2017 con la situación a finales de 2021, vemos que, en general, los CFP han progresado entre 2017 y finales de 2021 en el empoderamiento de los/las estudiantes (suponiendo que los CFP hayan tenido un impacto en el grado de empoderamiento de los/las estudiantes). Las diferencias en % entre los socios de un país a veces eran grandes (no son visibles en la tabla anterior).

El porcentaje de estudiantes que se sienten empoderados/as disminuyó en 2020. Esto puede explicarse por la pandemia de COVID, que impidió a muchos centros realizar sus actividades según lo previsto durante un tiempo, y los/las jóvenes tuvieron muchas dificultades para mantener la moral alta durante ese periodo. El programa se adaptó y comenzó a organizar módulos (en línea) y a proporcionar otro tipo de apoyo para ayudar a los/las estudiantes y a sus familias y mantener los contactos en la medida de lo posible a distancia. A pesar de estos esfuerzos, esto no impidió que el % bajara en 2020. Afortunadamente, en 2021 mejoró nuevamente.

La integración profesional

Los socios en Ecuador que contestaron la encuesta en línea indicaron que, para ellos, **la integración profesional** tiene el significado siguiente:

- Estar seguro/a de sí mismo/a en sus habilidades y capacidades,
- Contar con las herramientas, habilidades y competencias para lograr sus metas laborales,
- Contar con suficientes conocimientos y a partir de estos poder ir creciendo,
- Estar empoderado/a en ámbito de empleo: es creatividad, presencia personal, autoestima, carisma
- Tener acceso a un empleo o emprendimiento
- Personas con metas claras y capacidades técnicas adquiridas para generar un empleo o emprendimiento y sacarlo a delante.

Fuente: respuestas de los socios en Ecuador en la encuesta en línea, enviado por Humanya en el contexto de la evaluación final (2021)

Para medir la integración profesional de los/las estudiantes, el programa 2017-2021 integró 1 indicador principal, a saber, el número de estudiantes que encuentran un trabajo x tiempo después de la graduación (12 meses en el caso de Ecuador).

El cuadro siguiente muestra la evolución de la integración profesional conseguida en los países donde VIA DB estaba trabajando durante 2017-2021. Las cifras en las que se basan los resultados y que se exponen a continuación proceden de una encuesta que rellenan cada año los/las estudiantes del CFP tras su graduación. La cifra no corresponde automáticamente con el número total de estudiantes que se gradúan, ya que no todos/as los/las estudiantes que se gradúan rellenan la encuesta.

Indicador: Porcentaje de graduados/as encuestados/as que han encontrado un trabajo remunerado/creado su propia empresa en los x meses siguientes a la graduación/finalización de su formación (en comparación con todos/as los/las graduado/as que han respondido al cuestionario enviado por las OIL)

año	Mujer	Hombre	Total
2017			30%
2019	55%	69%	64%
2020	59%	74%	66%
2021	94%	83%	87%
2021 (objetivo)			67%

Cuadro: Evolución del indicador de integración profesional (OE I1, marco lógico). Fuente: Resumoni 2017-2021.

En general, se observa un aumento gradual de los estudiantes tanto masculinos como femeninos. Proporcionalmente más estudiantes masculinos que femeninos encontraron un (auto)empleo, con excepción en 2021. No se explica este gran salto hacia delante de las estudiantes haber encontrado un (auto)empleo en 2021. Tampoco es lógico visto la situación de la pandemia que resulto en despidos masivos y cierres (temporales) de empresas en 2020 y 2021.

4 Factores influyendo los resultados del programa VIA DB 2017-2021 en Ecuador

En la tabla siguiente se da un resumen con los factores principales contribuyendo o impidiendo los resultados del programa 2017-2021 VIA Don Bosco en Ecuador.

Factores contribuyentes	Factores limitantes
A nivel del programa apoyando a los CFP/las OIL	
El apoyo moral, económico y con orientaciones ha sido decisivo para el éxito de los socios	
El aporte económico ayudando con la compra de materiales, las capacitaciones de los/as docentes	
Debido a las actualizaciones de formación de los/as instructores se mejoraron su nivel de enseñanza y los currículos de formación	Capacitaciones no siempre actualizadas a la realidad → capacitaciones tradicionales
Con el apoyo de VIA DB se ha logrado la Certificación de la instancia reguladora más importante → el programa ha apoyado a la legalización de todos los CFP, lo que se ha logrado a través de la mejora de los currículos (según los socios)	Un riesgo para el futuro es que sin VIA DB los procesos de capacitación y la sostenibilidad del CFP corren peligro (mencionado por el CFP Tainate Huasi)
Con el programa se ha logrado llegar a los/as jóvenes más necesitados/as	
El programa ha permitido que las OIL realicen funciones de apoyo directo a los jóvenes en la tarea de inserción laboral, seguimiento a exalumnos, apoyo al emprendimiento, capacitaciones...	Falta compartir más entre jóvenes, escuchar las opiniones de los jóvenes.
La propuesta de capacitación buscaba ser integral, eso se ha logrado con el apoyo del CFP, la OIL, la OPD y VIA DB	
Con relación a los CFP/las OIL/la OPD	
Los cursos que se ofrecen a los/as jóvenes son de acuerdo con sus necesidades y a la realidad de ellos/as	Los cursos podrían tener más horas; ahora no permiten todas las actividades para lograr ofrecer una educación integral
Una relación fluida con las empresas que reciben a los/as pasantes, son esenciales para que esa práctica laboral se realice correctamente y pueda desembocar en una relación laboral estable	
El acompañamiento por la OIL a los/as jóvenes que están en el proceso de formación ya sea en las pasantías, seguimiento, o en el ámbito de formación. La existencia de esta oficina fortalece la inserción laboral de los/as jóvenes.	Falta de gestión de las pasantías en empresas a los estudiantes
A nivel del contexto	

	La situación económica del país resultando en más empleo informal, un mercado laboral muy reducido, sueldos muy limitados, contratos laborales temporales y cortos
El apoyo de la familia (pero en general es muy poco para el grupo de jóvenes atendidos/as por los CFP)	Escaso apoyo de la familia
	La vulnerable situación en que viven ciertos/as jóvenes: en un entorno de inseguridad, problemas familiares, estudiantes que son parte del apoyo económico de los ingresos del hogar, uso de drogas, embarazo precoz, vivir en áreas remotos y lejos de los CFP, escolaridad inconclusa, violencia doméstica, jóvenes expuestos/as a ser dañados física o psicológicamente etc.)
	Falta de tradición familiar para el autoempleo
	Jóvenes que no tienen acceso a internet
	Jóvenes no cuentan con las herramientas necesarias para capacitarse, la tecnología es el factor obstaculizador.
Empresas con apertura de colaboración con los CFP	La pandemia resultando en empresas cerrando sus puertas, falta de empleo, una economía inestable
	La inseguridad ciudadana
	Falta de herramientas tecnológicas, capital de semilla por parte del/de la alumno/a
	La etnia resultando en discriminación en el trabajo o en la búsqueda de un empleo. Según los socios, la persona indígena siempre ha tenido un papel sumiso, explotado, por lo que es difícil para los/as jóvenes insertarse en los distintos grupos
	Estratos sociales: a pesar de ser jóvenes en riesgo existen en la sociedad grupos/clases muy diferenciadas como el indígena, el de la ciudad, el migrante...
	Falta de experiencia por parte de los jóvenes o falta de certificaciones especializadas, limitando las oportunidades de empleo
La colaboración con el Ministerio de educación	Falta de apoyo gubernamental

	No contar con apoyo de instituciones financieras. Pese a que hoy existe una gran oferta crediticia, los jóvenes no califican como sujetos de crédito debido a la falta de garantías
A nivel de los/as jóvenes, la personalidad como tal juega un rol importante. Los elementos descritos acá afortunadamente no son propios a todos/as los jóvenes entrando los CFP, pero son factores que – con algunos/as jóvenes más que con otros/as - si juegan un rol en la medida que los/as jóvenes tengan éxito en el CFP y después o no.	
	Jóvenes que no creen en sí mismos/as Jóvenes que no se sienten seguros/as de sí mismos/as
	Una estabilidad emocional débil por ejemplo jóvenes que se sienten obligados/as, que no saben lo que quieren
	Jóvenes indecisos/as
	No querer tomar iniciativa
	Falta de liderazgo
	Tener miedo a emprender
	No cumplir con las metas propuestas
	No tener muy claro sus expectativas, lo que se traduce en temor al fracaso

Fuente: Entrevistas OPD y encuesta con los socios OPD/CFP/OIL

5 Eficiencia

Con la OPD existe ya una **colaboración con VIA DB** que se considera muy satisfactoria y profesional. VIA DB ha enseñado a las OPD como utilizar los instrumentos S&E. Estos instrumentos permitían el control y seguimiento del programa. Los encuentros nacionales han apoyado a entender los informes de los socios y para mejorar el desempeño del programa.

Había **rotación del personal** durante la implementación del programa 2017-2021, tanto a nivel de VIA DB como a nivel de la OPD. Los últimos 2 años ha quedado estable. Según la OPD esta rotación no ha tenido mucho impacto en el funcionamiento del programa. Las gestoras por parte de VIA DB siempre han estado muy pendiente del programa, existía una buena colaboración, flexibilidad y apertura para resolver problemas.

Existe una buena **colaboración entre la OPD SDB los centros**. A nivel de los CFP – OPD SDB hay reuniones regulares por Zoom y un grupo WhatsApp. No se reunieron todos los meses, pero ha sido útil y eficiente para intercambiar información. Según la OPD SDB, los CFP tienen su propia dinámica. Como OPD se han creado una red CETPROS, garantizando una coordinación efectiva y eficiente entre los CFP SDB.

A nivel de **los CFP FMA** no existe una red similar. Además, la comunicación y la colaboración entre la OPD FMA y los CFP no siempre ha sido fácil los últimos años, dada la falta de autonomía de la OPD referente la inspectoría, que quería controlar demasiado las actividades y el funcionamiento diario de la OPD (más allá de los flujos financieros del programa). Eso ha frustrado el equipo de la OPD FMA.

6 Sostenibilidad

Ecuador es un país que ya no está incluido en el programa 2022-2026. ¿Hasta qué punto piensan los socios y VIA Don Bosco que el programa puede continuar más allá de 2021 sin el apoyo de VIA Don Bosco?

Ecuador

En Ecuador, la OPD lleva a cabo proyectos en el marco de la cooperación internacional, en consulta con 25 casas salesianas que representan 7 sectores y diferentes grupos étnicos. El programa de VIA Don Bosco también está coordinado por la oficina de planificación. La OPD forma parte de los servicios de inspección. No tiene personalidad jurídica propia, pero busca constantemente fondos para poder continuar su trabajo. La OPD no se ve a sí misma como ejecutora del programa VIA DB,

sino más bien como gestora del programa. Sin embargo, en lo que respecta a los servicios de la OIL y las responsabilidades referente planificación- monitoreo-evaluación, sí se considera un ejecutor.

Durante la ejecución del programa se hizo un gran esfuerzo por certificar la educación a nivel de los centros. Esto ha dado lugar a un mayor posicionamiento de la EFTP y de los centros. La OIL nacional ha hecho un buen trabajo, pero es muy incierto que la OIL local siga existiendo sin el apoyo de VIA Don Bosco después de 2021.

Gracias al programa, se han establecido alianzas con otras instituciones educativas de los Salesianos. Esto ha permitido, por ejemplo, reducir los costes en infraestructura y equipamiento. También ha dado resultados en un apoyo adicional para el desarrollo de los currículos.

En general, en Ecuador se ha trabajado mucho y se ha progresado, pero el contexto y el COVID hicieron que los resultados no fueran muy buenos. Por lo tanto, la atención se ha desplazado hacia el fomento del espíritu empresarial para crear más oportunidades de emprendimiento. En general, ha sido difícil obtener una autonomía financiera a nivel de algunos de los centros. Las cifras de autonomía financiera muestran una gran variedad entre los centros, entre el 20 y el 145% (véase la sección de eficacia- resultados); las alianzas solidarias entre las obras salesianos son esenciales en este sentido, aunque no fácil mantenerlas. El gobierno establece, por ejemplo, que las universidades no deben invertir en otros institutos educativos sino en ellos mismos.

Post 2021

VIA DB ha presentado un programa regional post 2021 en los Andes para permitir los intercambios entre Ecuador, Bolivia y Ecuador. Esto podría apoyar a la OPD de estos países en la búsqueda de nuevas formas de fortalecerse y sostenerse (y a sus socios) en el futuro. La atención se centrará menos en la sostenibilidad como tal y más en la sistematización y capitalización de conocimientos y experiencias.

III Conclusiones

La pertinencia

El programa en Ecuador ha demostrado ser muy **relevante** para los jóvenes vulnerables de las regiones en las que VIA DB ha estado trabajando durante los últimos 5 años. La teoría del cambio que VIA DB utiliza para generar cambios entre los jóvenes es válida, excepto en dos supuestos subyacentes: la presencia de oportunidades financieras para que los jóvenes inicien un negocio, y la presencia de suficientes oportunidades de empleo en las regiones donde VIA DB y sus socios trabajan. Pese a que hoy existe una gran oferta crediticia, los jóvenes no califican como sujetos de crédito debido a la falta de garantías. En cuanto a la segunda opuesta: las oportunidades de empleo que existen en el país a menudo son muy temporales, cortas y no dignas. Eso ha empeorado todavía con la pandemia de COVID desde 2020.

Los **Centros de Formación Técnica** salesianos, con el apoyo de la OPD y las OIL, desarrollan **un rol importante y relevante** en la formación y acompañamiento de los/as jóvenes en su camino hacia el mundo del trabajo, sea para insertarse en un puesto de trabajo o para desarrollar una iniciativa de emprendimiento. En el transcurso del periodo 2017-2021, se han hecho los mayores esfuerzos para que los/as jóvenes que han estudiado en estos centros reciban una formación técnica de calidad y fundamentos para que desarrollen una vida plena en su entorno familiar, laboral y social. La OPD ha sido el nexo entre Vía Don Bosco y los CFP en Ecuador.

La Efectividad

Las **capacitaciones** – con el apoyo de VIA DB - han ayudado a mejorar el nivel profesional del personal docente y administrativo y así brindar un **mejor servicio educativo de calidad**. En un contexto en el que la dinámica del sector técnico es muy activa es necesario que los docentes de los centros de formación sean actualizados permanentemente para que los conocimientos transferidos a los estudiantes no sean obsoletos, esto se ha logrado gracias al apoyo del PRG de VIA Don Bosco en los últimos 5 años.

Por parte de las **Oficinas de Intermediación Laboral OIL**, el programa de VIA DB ha brindado capacitaciones y asesoría para fortalecer sus competencias a fin de que accedan y se mantengan de manera exitosa en el mundo laboral. Según los socios de VIA DB en Ecuador, la OIL es de mucha ayuda para los/as estudiantes y egresados/as, el tener la oportunidad de ir a **realizar sus prácticas preprofesionales, informados/as y capacitados/as** para poder afrontar la competitividad que existe en el mercado laboral, desde aprender a realizar un CV hasta mantener el empleo o emprendimiento.

Además de las **orientaciones y la formación para los/as profesores/as y la OIL**, las **inversiones en equipamiento** han sido – según los socios- la aportación más importante de VIA DB para los socios en los últimos cinco años.

Durante los últimos cinco años se ha avanzado en los **temas transversales de género y medio ambiente**. También se avanzó en el tema de la **digitalización**. Esto se aceleró con la pandemia de COVID. El problema es que no todos los estudiantes, dado su difícil contexto, tienen siempre acceso a Internet para seguir los cursos a distancia.

Los **resultados**, tal y como se han definido en el programa, se han alcanzado o se han hecho buenos progresos en el período 2017-2021. Algunos resultados alcanzaron un buen resultado mediano, pero con grandes fluctuaciones entre los socios.

Los resultados contribuyeron a **empoderar** a los jóvenes para que pudieran encontrar un trabajo más fácilmente después de sus estudios. El nivel de empoderamiento no fue significativamente diferente entre los estudiantes femeninos y masculinos, excepto en el año de la pandemia (2020), donde el porcentaje de empoderamiento descendió significativamente entre las estudiantes femeninas. El contexto sociocultural es complicado para las mujeres y esto se hizo aún más difícil durante el periodo de COVID. Afortunadamente, el nivel de empoderamiento mejoró de nuevo en

2021, tanto para estudiantes femeninos y masculinos. Más estudiantes masculinos que femeninos encontraron un trabajo o empezaron un emprendimiento después de la graduación, excepto en 2021, donde la diferencia entre ambos sexos no fue tan grande comparado con los años anteriores.

Varios **factores** contribuyeron, positiva o negativamente, a los resultados obtenidos por los CFP y las OIL. Resumidas brevemente, tienen que ver con el apoyo de VIA DB, las orientaciones de las OPD/la OIL nacional, el funcionamiento del CFP/la OIL, el contexto y las características de personalidad y competencias de los jóvenes implicados (véase la tabla arriba en el informe para más detalle).

La sostenibilidad

Dado que la colaboración con VIA Don Bosco no continuará en 2022, se elaboró un plan de salida en 2019. A causa de la pandemia de COVID, se retrasó la aplicación de este plan, que se reformuló para adaptarse al trabajo a distancia, pero los resultados fueron inferiores a los esperados, según indicaron los socios locales.

A nivel institucional, corresponde a la Provincia SDB mantener las actividades del programa con los socios SDB para garantizar la sostenibilidad institucional y programática una vez que el programa finalice en 2021. Además, con el desarrollo de capacidades, los socios del CFP deberían ser capaces de continuar con las actividades desarrolladas a lo largo y con el apoyo del programa, lo que también contribuye a la sostenibilidad institucional y programática una vez que el programa finalice.

Como mencionado ya arriba, VIA DB ha presentado un programa regional post 2021 en los Andes para permitir los intercambios entre Ecuador, Bolivia y Perú. Esto podría apoyar a la OPD de estos países en la búsqueda de nuevas formas de fortalecerse y sostenerse (y a sus socios) en el futuro. La atención se centrará menos en la sostenibilidad como tal y más en la sistematización y capitalización de conocimientos y experiencias.

IV Recomendaciones

En base al estudio documental, la encuesta con los socios en Ecuador, y las entrevistas con las OPD y la responsable de VIA DB en Bélgica para el programa en Ecuador, se formula las recomendaciones siguientes para que los socios puedan continuar de manera sostenible las actividades del programa, sin el apoyo financiero de VIA DB:

Pertinencia - Efectividad

- Es recomendable adaptar la TdC o **ampliar las actividades de los socios para que sea válida todos los supuestos de la Teoría de Cambio**: el acceso a oportunidades financieras para los/as jóvenes que quieren emprender y la creación de oportunidades de empleo. Las instituciones financiadoras apuestan por apoyar emprendimientos que ya están

caminando, pero no a los nuevos. Se podrían buscar apoyo de organizaciones (inter)nacionales para el establecimiento de **fondos semillas o microcréditos**, para ofrecer el/la joven tenga la oportunidad de contar con un medio económico para lograr un emprendimiento y después de ello devolver el dinero y éste sea rotativo. El **asesoramiento** para emprendimientos debe fortalecerse.

- La **dinámica del sector técnico empresarial** sobrepasa la de los centros de formación, la oferta formativa requiere ser actualizada permanentemente en cuanto a conocimientos y equipamiento. La realidad social y familiar de los/as jóvenes muchas veces no es la ideal para su desarrollo por eso se requiere un acompañamiento permanente para evitar su fracaso como personas.
- Sería necesario también el **fortalecimiento de las capacidades de los CFP, los/as docentes profesores/los responsables de las OIL** para el acompañamiento continuo hacia el emprendimiento (individual o grupal) o el empleo en las empresas. Es importante que el CFP siempre esté abierto a ofrecer no solo capacitación sino acompañamiento permanente, actualización, apoyo para solucionar inconvenientes sean estos técnicos, laborales, tributarios incluso personales.
- Es recomendable de **ayudar a recordar lo aprendido** a estos/as jóvenes que terminan su formación y no accedan a un empleo inmediatamente, para que no se olviden de lo aprendido, dando una capacitación en el taller. Al mismo tiempo dará la oportunidad de intercambiar entre los/as jóvenes para que no se sienten olvidados/as, solos/as.
- Es importante seguir generando **alianzas estratégicas con empresas** que apuesten por la educación técnica y le asignen valor a través de capacitaciones, acceso a pasantillas, practicas preprofesionales o un puesto de trabajo a los/as jóvenes, organizar visitas guiadas a empresas, organizar conversatorios entre jóvenes incluso de otros CF para intercambiar experiencias, ideas. El sector de empresarios que requiere ser sensibilizado para apoyar a los jóvenes que recién inician su experiencia laboral.
- Aunque ha sido difícil durante la implementación del programa, los socios deberían analizar la posibilidad de formar **convenios/alianza** con los Ministerios de Educación y de Trabajo, no solamente para el pago de los/as docentes y el establecimiento de las normas educativas, sino para integrar e institucionalizar más fuertemente la educación técnica en el sector educativo.
- Aparte del fortalecimiento técnico, es recomendable **reforzar la importancia del área de psicología y las capacitaciones de mejora de las habilidades blandas**. Un factor relevante que se puede fortalecer todavía es la oportunidad que deben tener los/as jóvenes de interactuar con sus pares, lamentablemente la pandemia ha acrecentado esta debilidad.
- Para que el empoderamiento de los/as jóvenes no solo se limita a la integración profesional pero también extiende a **la integración social**. Es muy importante el aval comunitario, pues este favorece la posterior integración del/de la joven capacitado/a como ente productivo/a

en la vida comunitaria, esta integración le garantiza no solo el acceso a una fuente de trabajo, sino que pasa a ser parte integrante de la comunidad como miembro independiente. Por eso, a nivel de los/as jóvenes es recomendable

- Prepararlos/as desde que ingresan a la capacitación proporcionándoles/as herramientas como el diálogo, talleres que lo ayuden a tener mayor seguridad en sí mismos/as
- Garantizar un manejo correcto de las capacitaciones incluso la familiaridad entre estudiantes y capacitador.
- Crear momentos de encuentro fuera del aula entre los/as docentes y los/as estudiantes (visitas técnicas, paseos, juegos)
- Formaciones en habilidades blandas
- Los reencuentros juveniles internos entre ex-estudiantes ayuda a mantener viva la relación personal entre ellos
- Buscar becas para estos/as jóvenes que no pueden estudiar por priorizar el trabajo

Adicionalmente se puede buscar la colaboración de instituciones formativas a través de talleres gratuitos de proyección social, e investigar una mejor vinculación con el entorno como instituciones especializadas en integración social y para impulsar mejor el desarrollo de las habilidades sociales con los/as jóvenes. Adicionalmente, los socios deberían retomar/fortalecer la interacción con personas del entorno de los/as estudiantes, dado a la pandemia se ha dejado de lado este tipo de comunicación. Adicionalmente,

Temas transversales

- Es recomendable sumando esfuerzos por **institucionalizar las actividades que garanticen la igualdad de género y la integración del medio ambiente** en el funcionamiento diario de los socios incluso en los planes de estudio por ejemplo seguir trabajando en la reutilización y gestión de residuos, aunque no en todas las localidades existen ya políticas de gestión de residuos que ayuden a mantener esa buena práctica. Sería bueno realizar campañas o capacitaciones sobre el cuidado del medio ambiente, para que la sociedad tome conciencia que el planeta se debe cuidar.
- En el tema de **igualdad de género** se ha avanzado, pero aún falta mucho por hacer.
- Es necesario seguir programando **actividades de integración virtuales**, debido a la coyuntura actual, siempre y cuando los/las jóvenes tengan acceso a internet.

Sostenibilidad

- Es recomendable de integrar las actividades en la obra salesiana para asegurar la continuación de las actividades del programa. En este sentido, que no solo sea las OIL que establezcan relaciones con empresas u otras instituciones, sino también la Congregación. Adicionalmente, los socios han mencionado la importancia de realizar un consenso nacional de logros y metas a futuro.

- Los centros y las OIL tienen un gran reto y por ello necesitan fortalecerse, más que todo porque desde 2022, ya no contarán con el apoyo financiero de VIA DB. Según los socios, los centros de formación salesianos y las OIL aún requieren el apoyo externo para fortalecerse y apoyar a los jóvenes vulnerables. Eso significa que la provincia y la estructura educativa salesiana deberían fortalecer las estrategias y continuar captar fondos externos para poder acompañar a los/las jóvenes vulnerables de una manera integral, como se ha logrado durante los años anteriores.

V Anexos

Anexo 1- Personas entrevistadas

Gabriel Teran, coordinador de los programas, OPD SDB Ecuador

Andre Moyano, responsable del programa VIA Don Bosco, OPD SDB

Amelie Janssen, gestora del programa VIA Don Bosco en Ecuador, desde Bélgica

Anexo 2- Documentos consultados

Chequeo de Salud 2017-2020

Documento buenas prácticas en género y medio ambiente, VIA Don Bosco (sin fecha)

Encuesta empoderamiento 2017-2021, Ecuador

Encuesta en línea, enviado por Humanya a los socios en Ecuador en el contexto de esta evaluación final del programa VIA DB 2017-2021 en Ecuador

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/desempleo-empleo-precario-ecuador-informalidad/>

Informe evaluación medio termino Ecuador, por Focus Up (Roberto Escarré), 2019.

Informes 'Performance Scores' para DGD, incluso las lecciones aprendidas 2017-2020

Otros documentos de trabajo interno de VIA DB y evaluaciones externas con relación a los programas DGD VIA DB anteriores (pre-2017)

Presupuesto adaptado por socio para el período 2017-2021

Programa DGD 2017-2021 Ecuador - VIA Don Bosco

Narramoni 2017-2020

Resumoni 2017-2021



Évaluation Finale

Principaux constats de l'étude documentaire

Programme VIA Don Bosco 2017-2021

Mali

LUK RAEYMAEKERS

MARCH 31,

Table des Matières

Table des Matières	1
Abbreviations	2
I Introduction.....	2
1 Objectif et cadre de l'évaluation	2
2 Méthodologie utilisée et sources d'information.....	3
3 Présentation du programme pays et partenaires	3
II Constats	4
1 Efficacité – Résultats.....	4
2. Efficacité - Objectif Spécifique.....	7
Empowerment (autonomisation).....	7
Intégration sociale	9
Intégration professionnelle	9
3 Résultats – Thèmes transversaux	10
4. Contribution – Valeur ajoutée du programme VIA DB.....	12
5. Durabilité	13
6. Suivi & Évaluation.....	14
7. Forces & Faiblesses du programme.....	15
III Conclusions.....	16
IV Recommandations.....	18
V Annexe.....	22

Abbreviations

ADAFO	Antenne de Développement Afrique Francophone Occidentale
AGR	Activités Génératrices de Revenus
APC	Approche par Compétence
BDE	Bureau d'Emploi
BPD	Bureau de Planification et Développement
BSM	Bosco School Manager
CFP	Centre de Formation Professionnelle
DGD	Direction-Générale Coopération au Développement
EE	École - Entreprise
SDB	Salésiens of Don Bosco
TdC	Théorie du Changement
S & E	Suivi & Évaluation

I Introduction

1 Objectif et cadre de l'évaluation

Cette évaluation externe a deux objectifs principaux. Premièrement, elle doit répondre à une exigence de redevabilité vis-à-vis du gouvernement bailleur (DGD). Dans ce contexte, l'objectif spécifique (= outcome) et la réalisation des résultats du programme (PRG) seront évalués.

Deuxièmement, l'évaluation doit identifier les points à améliorer, notamment dans les pratiques de VIA Don Bosco et le suivi de l'intégration socio-professionnelle (outils S&E). Plus spécifiquement, l'évaluation doit viser à mieux comprendre le concept de formation et d'insertion socioprofessionnelle, ainsi que les mécanismes mis en place pour réussir l'accompagnement des jeunes.

2 Méthodologie utilisée et sources d'information

Le Mali n'a pas été visité physiquement pour l'évaluation de ce programme DGD 2017 - 2021. L'évaluation a été faite à travers des discussions avec les responsables du programme à VIA Don Bosco en Belgique et avec la gestionnaire du programme du BPD (ADAFO) au Mali.

Malheureusement, cette dernière personne n'occupait ce poste que de manière ad intérim depuis août 2021. En outre, le gestionnaire du programme de VIA DB était également relativement nouveau dans son poste et n'avait pas encore visité les partenaires sur le terrain au moment de l'entretien.

L'évaluateur a également recueilli des informations par le biais d'une enquête en ligne auprès de tous les partenaires au Mali. Au total, 7 répondants ont rempli et renvoyé le questionnaire digital. En outre l'évaluateur a aussi étudié des documents pertinents du programme que VIA DB lui a fournis. Une liste complète des personnes et des sources d'information consultées est attachée à ce document comme annexe (voir ci-dessous).

Le document n'est pas un rapport d'évaluation complet mais il constitue plutôt un résumé de l'étude documentaire (desk study). Son objectif est de rassembler un certain nombre de conclusions / recommandations basées sur des documents importants, une enquête digitale chez les partenaires et des entretiens virtuels avec des gestionnaires clés au Mali et en Belgique afin d'apporter une contribution pertinente au méta-rapport.

3 Présentation du programme pays et partenaires

Au Mali, l'objectif du programme est d'offrir aux filles et garçons vulnérables (15-25 ans) la possibilité de s'intégrer professionnellement et socialement dans la société grâce à un développement efficace et soutenu de leurs compétences préparatoires à la vie professionnelle.

Le programme travaille sur quatre résultats étant : 1) l'amélioration de la qualité du processus d'éducation et apprentissage (avec une attention particulière sur la transition vers une 'Approche par Compétences' (APC), 2) le renforcement des capacités de gestion de toutes les organisations (avec un focus sur le renforcement de l'autonomie financière grâce à la création d'Écoles-Entreprises (EE) et aux activités génératrices de revenus (AGR), 3) l'amélioration de l'accompagnement au travail décent et l'entrepreneuriat par les Bureaux d'Emploi, et finalement 4) la formation des jeunes pour devenir des citoyens du monde (en accordant une attention spéciale aux thèmes du genre, de l'environnement et de la paix qui constituent des thèmes pertinents dans le contexte actuel au Mali).

Le programme s'est réalisé avec 5 partenaires, dont 1 partenaire direct (ADAFO, basé à Bamako) et 4 partenaires indirects (BDE et 3 CFP). ADAFO s'occupe de la coordination de l'exécution du programme de l'accompagnement et le renforcement des capacités des partenaires indirects et opérationnels. Le BDE est basé à Sikasso contribue directement à la réalisation de l'objectif spécifique du programme en soutenant des jeunes dans leur quête d'un avenir professionnel, comme salariés ou via l'entrepreneuriat (auto-emploi). Une autre tâche importante du BDE dirigeant Sikasso consiste à renforcer et à professionnaliser les BDE locaux, qui sont intégrés dans

les CFP. Le programme travaille avec 3 Centres de Formation Professionnelle (CFP), notamment à Bamako, à Sikasso et à Touba.

II Constats

1 Efficacité – Résultats

Sur base des interviews et les réponses du questionnaire digital, l'évaluation a fait sortir les différents facteurs qui ont eu un impact positif ou négatif sur l'atteinte des 4 résultats du programme. Après, il y a aussi un aperçu de l'atteinte des indicateurs de chaque résultat pour la période 2017 -2021

Resultat	Facteurs contributants	Facteurs limitants
R 1 : La qualité du processus d'éducation et apprentissage (APC) est améliorée dans tous les CFP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelle approche pédagogique (APC) est valorisée par l'État. Les CFP DB précurseurs en matières d'APC en EFTP ▪ Les apprenant.e.s sont intéressé.e.s et motivé.e.s à suivre des formations dans l'APC parce ces formations sont adaptées aux besoins des apprenant.e.s ▪ Introduction de l'APC de manière intégrale, c'est-à-dire au niveau de l'infrastructure, équipement, renforcement des capacités du personnel technique et administratif, guides pédagogiques et didactiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La fermeture de longue durée d'écoles du Nord/Centre vers le Sud du pays (à cause de la situation de sécurité instable). ▪ Bonne maîtrise de l'APC reste toujours un défi pour le personnel des CFP (et également pour les acteurs de l'état)

Indicateur 1 : Le nombre d'années d'étude de toutes les formations durant lesquelles l'approche par compétences est entièrement appliquée.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0	4	11	22	27	32
Prévision				14		18

Source : Resumoni 2017 –2021

Indicateur 2 : Le pourcentage d'enseignants (femmes et hommes) qui répondent aux normes officielles de l'approche par compétences (APC).

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Prévision				70%		85%

Source : Resumoni 2017 -2021

R 2 : Les capacités de gestion de toutes les organisations partenaires sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement des manuels de procédures par rapport à la gestion financière, administrative et ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le degré d'application concrète des procédures reste faible
---	--	---

Indicateur 1 : Le nombre d'organisations partenaires qui a amélioré son score au niveau des composants genre et environnement ainsi qu'au niveau de minimum 1 autre composant du Bilan de Santé

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	3	5	3	4	4	5
Prévision				4		5

Source : Resumoni 2017 -2021

Indicateur 2 : Le pourcentage d'autonomie financière des organisations partenaires.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	48%	82%	93%	106%	115%	130%
Prévision				57%		61%

Source : Resumoni 2017 -2021

R 3 : L'accompagnement au travail digne et l'entrepreneuriat par les Bureaux d'Emploi est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La bonne collaboration entre le BdE et les entreprises est fondamentale pour assurer une meilleure intégration socioprofessionnelle des jeunes ▪ Coopération avec Swisscontact, une fondation suisse qui assiste les jeunes apprenants à démarrer leurs entreprises, tant au niveau financier qu'en appui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perception culturelle négative vis-à-vis d'entrepreneuriat ▪ Les entreprises ne respectent pas les critères du travail digne ▪ La crise socio-politique et sanitaire (Covid)
---	--	--

Indicateur 1 : Le nombre (cumulé) d'heures de cours consacrées à l'entrepreneuriat qui ont été dispensées durant l'année scolaire à tous les étudiants de tous les centres de formation.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	25	61	119	220	233	233
Prévision				92		136

Source : Resumoni 2017 -2021

Indicateur 2 : Le nombre d'organisations publiques et privées qui collaborent systématiquement avec les centres de formation pour accompagner des jeunes vers le monde du travail.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	3	5	6	13	19	27
Prévision				10		15

Source : Resumoni 2017 -2021

<p>R 4 : Les jeunes sont formés pour devenir des citoyens du monde (avec une attention spécifique accordée au genre, à l'environnement et à la paix)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement des politiques sur le genre, l'environnement et la paix dans tous les CFP ▪ Développement de modules de formation consacrés à l'égalité du genre, à l'environnement, et à la paix 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La crise socio-politique et sanitaire (Covid) ▪ Perception culturelle négative vis-à-vis de l'enseignement technique pour les filles
---	--	---

Indicateur 1 : Le niveau d'application d'une politique autour de l'égalité des genres, de l'environnement et de la paix

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	Audit a été réalisé	1/3 oui	1/3 oui	2/3 oui (pas encore de validation par le Province)	2/3 (idem 2019)	2/3(idem 2019)
Prévision				Politique est élaborée et approuvée pour chaque thème		Les procédures de gestion sont appliquées, évaluées et actualisées

Source : Resumoni 2017 -2021

Indicateur 2 : La mesure dans laquelle les jeunes approfondissent durant l'année scolaire leurs connaissances sur des problèmes directement liés à l'inégalité des genres, à la dégradation de l'environnement et à la guerre/l'instabilité

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	Audit a été réalisé	1/3 oui	1/3 oui	2/3oui	3/3 oui	3/3 oui
Prévision				Politique est élaborée et approuvée pour chaque thème		Les procédures de gestion sont appliquées, évaluées et actualisées

Source : Resumoni 2017 -2021

2. Efficacité - Objectif Spécifique

Sur base des interviews et les réponses du questionnaire digital, l'évaluation a fait sortir les différents facteurs qui ont eu un impact positif ou négatif sur l'atteinte des aspects clés de l'objectif spécifique du programme (empowerment, intégration sociale et professionnelle).

Empowerment (autonomisation)

Bien que les partenaires consultés (interview et questionnaire digital) aient mentionné que le concept d'empowerment et celui d'intégration socio-professionnelle se renforcent mutuellement et qu'ils ne puissent pas faire une distinction claire entre les deux, la plupart d'entre eux étaient d'avis que l'empowerment est une condition préalable pour pouvoir atteindre une intégration socio-professionnelle.

Ils ont également ajouté que l'empowerment reste un concept vague et complexe parce qu'il est aussi largement déterminé par des facteurs externes (sphère d'intérêt selon la TdC), qu'il est très difficile à mesurer et qu'il ne fait pas vraiment partie des activités principales / du vocabulaire des CFP salésiens.

Les répondants du questionnaire digital ont défini 'empowerment' comme suit :

- Être indépendant
- Avoir la compétence du métier.
- Avoir confiance en soi, pouvoir se décider, pouvoir donner une bonne orientation à sa vie, pouvoir s'intégrer dans la communauté et en milieu professionnel
- Le fait de pouvoir se prendre en charge surtout financièrement et ne dépendre de personne
- Un apprenant mal formé est un danger pour la société, un apprenant bien formé mais sans argent ne peut entreprendre et enfin un apprenant bien formé et avec un soutien financier peut échouer sans la confiance en soi.
- La capacité de s'installer après la formation et de ne pas faire la reconversion de métier
- L'empowerment n'est pas seulement au niveau financier mais aussi relationnel dans le sens où le jeune doit apprendre à faire ses propres choix.
- L'empowerment vise à offrir une formation de qualité aux jeunes leur permettant d'acquérir les compétences techniques nécessaires, puis les faire accompagner par le BdE pour pouvoir faire face à la vie professionnelle et intégrer le marché de travail décent.

Le tableau ci-dessus indique le taux de réalisation de l'indicateur qui mesure le degré d'empowerment auprès des apprenants à la fin de leur formation technique dans les CFP. Sur la base de ce tableau on peut observer qu'il y a une évolution positive au cours du programme mais également que la crise sanitaire (Covid) a eu un impact négatif sur l'empowerment des jeunes en 2020.

Indicateur 2 : Pourcentage de jeunes (filles et garçons), qui se sentent renforcés en capacité (empowered) après avoir fini leur formation

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	30%	39%	66%	70%	58%	70%
Prévision				36%		45%

Source : Resumoni 2017 -2021

L'enquête digitale a fait sortir les facteurs ci-dessus avec un impact positif ou négatif par rapport au processus de l'empowerment des jeunes apprenants

Facteurs contributants	Facteurs limitants
Formations en compétences de vie (social life skills) pour les jeunes dans les CFP	Manque d'implication des parents (encadrement) le manque de soutien financier et moral
Dans les CFP il y a un assistant social qui s'occupe de l'accompagnement psycho-social des jeunes	La stabilisation du coût de la formation (frais de scolarité)
Les compétences de vie des formateurs et leur compétences techniques (accompagnement psycho-social des formateurs / formateurs comme modèle)	Le mariage précoce des jeunes filles
Accompagnement des apprenants au niveau psycho-social par les formateurs	Le manque d'informations / Le manque de conseiller
Cours civiques et morales donnés par les religieux salisiens, intégrés dans l'emploi du temps des apprenants	Le manque de travail oblige plusieurs jeunes à accepter des rémunérations à peine satisfaisantes
La maîtrise et l'application de la pédagogie APC dans la formation qui engage et motive les jeunes et qui renforce leur estime de soi	.

Intégration sociale

Bien que ce concept d'intégration socio-professionnelle ne soit pas toujours clairement distingué de celui d'empowerment, certains répondants de l'enquête ont donné une définition un peu plus nuancée de l'intégration sociale.

Pour eux l'intégration sociale fait plus référence :

- Le pouvoir de s'intégrer socialement dans un milieu dans des conditions décentes
- Être capable de prendre sa vie en charge (décision, fixer les objectifs, savoir se comporter...)
- Établir des relations avec les autres (famille et commune) / Bénéficier de la confiance des autres
- Être un citoyen ouvert / Être un protagoniste du développement de la société / Être un catalyseur de changement

Intégration professionnelle

En termes d'intégration professionnelle, cependant, il existe une compréhension plus commune. Les personnes consultées définissent l'intégration professionnelle comme "entrer sur le marché du travail pour qu'il puisse subvenir à ses besoins et ceux de ses proches à travers une activité économique".

La plupart des personnes interviewées ou enquêtées sont d'opinion que le fait d'avoir un travail est une condition sans laquelle, l'intégration des jeunes vulnérables n'est possible. La simple raison est qu'à la fin de leur formation, les jeunes prennent totalement en charge leur propre personne et également leurs familles : logement, nourriture, santé et autres. Ils ne peuvent pas couvrir ces dépenses s'ils ne travaillent pas.

Le tableau ci-dessus indique le pourcentage des jeunes apprenants des CFP qui ont effectivement trouvé un travail ou auto-emploi 12 mois après la fin de la formation technique

Indicateur 1 : Le pourcentage de jeunes (hommes et femmes) finissant leurs études, et qui trouvent un travail dans les 12 mois après avoir fini sa formation

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	30%	41%	48%	56%	51%	51%
Prévision				36%		45%

Source : Resumoni 2017 -2021

Aux dires des répondants de l'enquête digitale, les facteurs contributifs et limitants par rapport à l'intégration professionnelle sont les suivants :

Facteurs contributifs	Facteurs limitants
La qualité de la formation intégrale qui couple compétences techniques et comportementales (= social life skills)	Instabilité de la situation socio-économique et politique dans le pays, la crise sanitaire, chômage du a la Covid
Les relations entre les entreprises et le BDE permettent aux jeunes de renforcer leurs capacités lors des stages. Les jeunes ont une opportunité de se vendre pour être retenue dans les entreprises qui les accueillent en stage.	Des employeurs, qui ne sont pas toujours prêt à valoriser toutes les conditions du travail décent / Des employeurs et des employés sont ignorants des textes juridiques
Le respect de règles (éthique de travail) permet aux jeunes de garder leurs emplois	Méconnaissance culturelle de l'entrepreneuriat / l'emploi formel donne un statuts social plus élevé que l'auto-emploi
L'implication et le soutien des parents d'élèves dans l'accompagnement des jeunes vers le monde de l'emploi	Le manque de moyens pour acquérir les équipements / manque d'argent pour démarrer une entreprise
	Le manque d'orientation professionnel avant la formation et le manque de suivi et d'accompagnement après la formation des apprenants

3. Résultats – Thèmes transversaux

❖ Genre

L'autoévaluation du domaine de 'Genre' dans le Bilan de Santé examine dans quelle mesure le genre occupe effectivement une place dans (la politique de) chaque organisation partenaire. Le Bilan de Santé 2020 indique un score de 89% ce qui montre un intérêt fort aux thématiques de genre de la part des partenaires. Le score de Performance (2020) indique que tous les partenaires ont élaboré des politiques du genre et ils ont (graduellement) facilité des formations sur application des différents modules du thème transversal 'Genre', tant pour le personnel que pour les apprenants.

Tous les répondants de l'enquête digitale ont souligné la nécessité et la pertinence d'accorder plus d'attention à l'égalité des sexes dans les formations techniques et de continuer à organiser

des sessions de sensibilisation sur le genre auprès du personnel et des apprenants. De plus, ils ont également indiqué que les formations techniques dans les CFP devraient davantage assurer un accès égal aux filles et garçons.

Néanmoins, le Resumoni 2021 indique clairement que le taux de réussite de l'Objectif Spécifique reste faible pour les filles, surtout au niveau de leur intégration professionnelle : une minorité (6 sur 91 apprenants = 6,5%) du nombre total des jeunes qui ont trouvé en emploi endéans 12 mois après la formation sont des filles. Ce chiffre montre que le programme fait encore face à un très grand défi d'intégrer efficacement les jeunes filles diplômées dans le monde du travail. Par contre - en termes de pourcentage - les filles (6 sur 12 enquêtées = 50%) ont réalisé le même taux d'intégration professionnelle que les garçons (85 sur 165 enquêtés).

Malgré l'attention particulière à l'accès égal à l'enseignement technique (par exemple : une remise de 10% sur les frais de scolarité est accordée aux filles au CFP à Bamako) le nombre de filles inscrites aux CFP reste faible (59 filles sur 1,067 apprenants = 5,5%) dans les CFP. Les répondants ont indiqué que les stéréotypes culturels des communautés locales ne favorisent pas la participation des filles aux formations techniques dans des CFP.

❖ **Environnement**

La composante environnementale du Bilan de Santé examine dans quelle mesure l'environnement occupe effectivement une place dans (la politique de) chaque organisation partenaire. Le Bilan de Santé 2020 indique un score de 83%. Le score de Performance (2020) indique que les 3 CFPs et ADAFO ont mis en place une politique 'Environnement'. Ils sont tous activement impliqués dans des campagnes de sensibilisation et des activités (ponctuelles) sur la protection de l'environnement dans leur milieu.

Les actions environnementales des CFP se focalisent surtout sur la salubrité et la gestion des déchets solides dans les enceintes scolaires et encouragent la participation des apprenants ainsi que les enseignants et le personnel de direction. Comme le centre de Touba se trouve dans un milieu rural, le CFP a organisé des formations pour les enseignants et de l'équipe clé sur les techniques de reboisement et l'entretien des plants et la protection de nature.

Tous les répondants de l'enquête digitale ont également indiqué la nécessité et la pertinence de rendre les formations plus respectueuses de l'environnement (par exemple en utilisant du matériel et des équipements écologiques) et de continuer à organiser des sessions de sensibilisation sur l'environnement auprès du personnel et des apprenants

❖ **Digitalisation**

La crise sanitaire (Covid) a donné un énorme coup de pouce à la numérisation au sein de l'organisation car il y a eu beaucoup de réunions virtuelles entre VIA DB et les partenaires dans les 2 dernières années.

Les partenaires utilisent le système digital 'Bosco School Manager' (BSM). Mais selon le gestionnaire du programme au Mali, le personnel n'arrive pas à utiliser pas le système de manière efficace : il est difficile à accéder, ce qui ralentit le travail.

Pour mesurer la réalisation du taux d'emploi des finissants (indicateur 1 de l'O.S.), les BDE utilisent toujours une base de données sur les apprenants en Excel (et pas encore un système centralisé et digitalisé qui pourrait rendre leur travail plus systématique et plus efficace).

Finalement, l'enquête fait clairement sortir que tous les partenaires souhaitent de rendre les formations plus adaptées aux exigences numériques du monde du travail.

4. Contribution – Valeur ajoutée du programme VIA DB

❖ Rôle de VIA DB

Tous les partenaires ont bien apprécié la contribution de VIA DB. Selon eux leur principale valeur ajoutée se trouve principalement dans les domaines suivants :

- L'introduction et la promotion de l'Approche par Compétence (APC)
- Introduction du fonctionnement d'un Bureau d'Emploi (BDE) à Sikasso

Approche par Compétence

APC est une approche pédagogique innovante qui vise à rendre les formations techniques plus pratiques et qui stimule une implication plus active / participative de la part des apprenants. APC souhaite également établir une relation différente entre l'enseignant et l'apprenant, c'est-à-dire une relation de coopération et non d'enseignement théorique ex-cathedra. Toutes les personnes consultées ont bien apprécié la manière intégrale dont VIA DB a introduit cette nouvelle approche pédagogique.

Le programme a mis à disposition tous les moyens / instruments pour que cette nouvelle approche réussisse dans les CFP, c'est-à-dire du soutien au niveau de l'infrastructure, de l'équipement, du renforcement des capacités techniques et pédagogiques du personnel (plus que 100 enseignants), de la provision des guides pédagogiques et du matériel didactique.

Bureau d'Emploi

Le fonctionnement du BDE est une stratégie clé pour atteindre l'intégration socio-professionnelle des jeunes. Le programme VIA DB a permis au BDE de développer une politique pour remplir sa mission d'accompagnement des jeunes vers le monde du travail. Cet accompagnement a permis plusieurs jeunes de trouver du travail et être intégrés dans la société.

Le financement de VIA DB a également permis au BDE de renforcer les capacités du dispositif et d'étendre le réseau de connaissance et partenariat avec les entreprises du secteur privé et d'autres parties prenantes (comme recommandé dans l'évaluation à mi-parcours de Focus-Up).

❖ Collaboration avec des organisations externes

Swisscontact

ADAFO a conclu un partenariat avec la fondation Suisse 'SwissContact' (sur base de convention) dans le cadre du projet 'Fond d'appui à la création d'entreprise par les jeunes' (FACEJ). Ce projet a été lancé par l'ambassade du Danemark et mis en œuvre par l'organisation suisse Swisscontact. L'objectif de l'engagement est d'appuyer les jeunes sortants d'une formation technique, professionnelle ou supérieure à démarrer leur entreprise dans leur métier, par le dispositif d'appui, de financement et de suivi-accompagnement

Autorités étatiques

Les instances étatiques de tutelles des centres de formation :

- Direction nationale de l'enseignement technique et professionnel
 - Mise à disposition des programmes et documents pédagogique APC élaborés
 - Mise à disposition des formateurs APC pour former les formateurs des CFP.
- Inspection pédagogique
 - Mise à disposition d'expertise pour la formation en APC
 - La fourniture d'outils pédagogiques
- Ministère de l'Éducation Nationale
 - L'accompagnent le centre dans les évaluations sommatives
 - L'acquisition des attestations des apprenants
- Direction régionale de l'inspection d'Enseignement
 - L'accompagnement des CFP dans la l'implémentation du système APC via l'octroi de l'autorisation des CFP à adopter l'APC,
 - l'octroi des diplômes aux élèves de la 1ere promotion de l'APC
 - le suivi et l'évaluation de l'implémentation de l'APC

5. Durabilité

Sur la base des informations de la section "Viabilité financière" du Bilan de Sante (2020) le programme obtient un score moyen de 73% :

Partenaire	Score	Score %
ADAFO	10/20	50%
BDE Sikasso	13/20	65%
CFP Bamako	20/20	100%
CFP Sikasso	17/20	85%
CFP Touba	13/20	65%

Source : Bilan de Sante 2020

tandis que le pourcentage d'autonomie financière très différent d'un partenaire à l'autre, comme indique dans le Resumoni 2020 et Resumoni 2021 ci-dessous :

ADAFO	CFP Bamako	CFP Sikasso	CFP Touba
38%	170%	93%	11%

Source : Resumoni 2020

ADAFO	CFP Bamako	CFP Sikasso	CFP Touba
40%	226%	96%	13%

Source : Resumoni 2021

Surtout, le taux faible d'autonomie financière du CFP à Touba représente un défi majeur pour le programme à l'avenir. Le Narramoni de Touba (2020) mentionne que cette situation est d'autant plus menacée par le fait que le non-paiement de la scolarité a monté plus de 50% en 2020 et surtout aussi par de la mévente du savon produit dans l'atelier de la savonnerie (principale AGR).

Dans le rapport le CFP de Touba indique également que ça va être très difficile de gérer une AGR rentable sans l'appui d'une ONG quelconque vu la situation fortement rurale de Touba et son enclavement par rapport aux zones urbaines du pays mais surtout par les frais scolaires très bas. Actuellement, le fonctionnement et la survie du centre dépend largement de l'appui financier de VIA DB.

En outre, l'introduction de l'APC pose également un certain nombre de défis financiers pour les CFP. APC est fortement orientée vers la pratique et nécessite beaucoup de ressources financières pour acquérir / remplacer des équipements dans les ateliers et des renforcements des capacités techniques novatrices. La continuation de l'APC constitue quand même un sérieux défi pour les CFP et nécessite un bon plan de production et d'investissement dans le futur.

Finalement, il est intéressant de noter que le fonctionnement du BDE - qui était totalement financé par le programme VIA DB - sera intégré dans les CFP dans le nouveau programme DGD (2022 -2026) dans le but d'assurer sa durabilité (financière).

6. Suivi & Évaluation

VIA DB a fourni aux partenaires une large gamme d'outils de suivi pour mesurer le progrès de la réalisation des indicateurs. Mais la gestionnaire du programme au Mali indique que la plupart des partenaires ne se sont pas vraiment appropriés ces instruments. Selon elle, le suivi a été effectué de manière plutôt "mécanique" et n'a pas été pleinement exploité.

Les personnes interviewées remarquent également que :

- la qualité des informations collectées dépend largement des capacités du personnel des CFP qui est responsable de la rédaction des rapports de suivi
- des facteurs externes (Crise politique, sécurité, Covid et grèves des enseignants,) compliquent le suivi des activités sur le terrain

- les cibles des indicateurs à atteindre échappent souvent au contrôle du programme et se situent plutôt dans la sphère d'intérêt de la TdC.
- Certains indicateurs du Cadre Logique sont très difficiles à mesurer :
 - à cause des raisons logistiques : par exemple, le taux d'emploi (Indicateur 1 de l'O.S) parce que les finissants sont très difficiles à joindre (par téléphone) après la formation.
 - par manque d'instruments de mesure adéquats : par exemple, la transformation des apprenants en citoyen du monde (Resultat 4)
- L'instrument pour mesurer l'empowerment des apprenants (questionnaire) est trop complexe et trop abstrait pour les apprenants. Pour eux, les questions posées parfois sont difficiles à comprendre ce qui provoque également des erreurs dans les réponses
- Les informations recueillies (par les différents instruments de suivi) ne sont pas suffisamment exploitées pour améliorer la mise en œuvre du programme
- VIA DB a introduit trop d'instruments de suivi dont l'application n'est pas toujours facile et qui prennent beaucoup de temps à exécuter sur le terrain.

7. Forces & Faiblesses du programme

Forces	Faiblesses / Défis
Appropriation d'une approche pédagogique plus pertinente et plus axée sur la pratique qui répond mieux aux besoins des apprenants (malgré les nombreux facteurs externes contraignants).	Faible communication et divergence de point de vue entre ADAFO et les CFP par rapport à la faisabilité de l'application de l'Approche par Compétence
Renforcement des capacités du personnel tant au niveau technique qu'au niveau pédagogique (Approche par Compétence) ce qui a abouti à une amélioration de la qualité et de la pertinence de l'enseignement technique	Changement fréquent des gestionnaires du programme Mali au sein de VIA DB en Belgique au cours du programme (2017 -2021), ce qui a perturbé la gestion et le suivi du programme (par manque de compréhension du contexte local de la part du gestionnaire VIA DB)
Bonne synergie entre les différents partenaires locaux dans le programme, surtout par rapport aux formations et aux rencontres nationales	Des résultats faibles dans le CFP de Touba, par rapport aux importants investissements de VIA DB

Support des autorités étatiques à ADAFO et aux CFP dans l'application de l'approche pédagogique innovante APC	
---	--

III Conclusions

L'atteinte des résultats du programme

Les 4 résultats du programme ont été largement atteints et ont connu une évolution positive au cours du programme (2017 – 2021).

L'atteinte de l'Objectif Spécifique du programme

Selon les rapports de suivi (Resumoni 2021), le premier indicateur (trouver un emploi) a été atteint par le programme conformément aux objectifs prédéfinis, avec un taux de réalisation de 51% vis-à-vis d'une prévision de 45%. Cet indicateur ne donne aucune indication sur la mesure dans laquelle les jeunes ont pu conserver leur emploi à plus long terme (= intégration professionnelle), ce qui reste un grand défi pour les jeunes mais ce qui n'a été pas mesuré par le programme.

Le deuxième indicateur de l'Objectif Spécifique (empowerment des jeunes) montre que le taux d'empowerment en 2021 (70%) est considérablement supérieur à celui du baseline en 2017 (30%) et celui prévu en 2021 (45%). Il est intéressant à remarquer que le taux d'empowerment avait chuté à 58% en 2020, (probablement à cause de les crises socio-politique et sanitaire (Covid) mais que les partenaires ont élaboré une stratégie pour mieux gérer les effets de cette crise sanitaire en 2021.

Les réponses à l'enquête digitale indiquent également qu'il existe une multitude de facteurs externes (hors de la sphère de contrôle du programme) qui influencent négativement le degré d'empowerment et d'intégration socioprofessionnelle des jeunes apprenants. On peut donc se poser la question si l'objectif du programme est réaliste ou s'il a été formulé de manière trop ambitieuse (c'est-à-dire au niveau de l'impact au lieu de celui d'outcome).

Les réponses à l'enquête ont aussi clairement montré qu'il n'y a pas toujours une distinction claire entre les concepts clés de l'objectif spécifique (empowerment, intégration sociale et intégration professionnelle) pour les partenaires. Les concepts sont également souvent interprétés différemment par les différents partenaires, ce qui peut entraîner une certaine confusion dans la mise en œuvre et la mesure des résultats.

Dans le contexte socio-économique actuel au Mali, il est également très difficile pour les jeunes de trouver un travail décent. Les employeurs (l'état et les entreprises) ne sont pas toujours prêts respecter les critères tant que stipulés par les organisations partenaires.

Durabilité financière

Le taux de la durabilité financière varie fortement d'un centre à l'autre. Dans les CFP de Bamako (226%) et de Sikasso (96%), l'autonomie financière est bien assurée en 2021. Mais au centre de Touba, elle reste un très gros défi, surtout à cause des facteurs externes, notamment la pauvreté du milieu rural où le pouvoir d'achat de la population est faible et la majorité des apprenants n'arrivent pas à payer les frais scolaires. Sans l'appui financier de VIA DB, la continuité / survie du centre de Touba est en danger.

En outre, l'introduction de l'APC pose également un certain nombre de défis financiers pour les CFP. L'APC est fortement orientée vers la pratique et nécessite beaucoup de ressources financières pour acquérir / remplacer des équipements dans les ateliers et des renforcements des capacités techniques novatrices. Cette situation constitue quand même un sérieux défi pour la continuité de l'application de l'APC dans les CFP et nécessite un bon plan de production et d'investissement dans le futur.

Suivi & Évaluation

Les outils de suivi de VIA DB ne sont pas utilisés efficacement par les partenaires. Les partenaires les perçoivent comme des instruments trop compliqués qui prennent trop de temps à appliquer sur le terrain. Ils les appliquent plutôt de manière 'mécanique'. Les informations recueillies ne sont pas non plus suffisamment exploitées comme instrument d'apprentissage pour ajuster le programme (également en raison du retour d'information du siège). La validité et la fiabilité des informations collectées peuvent être remises en question.

Les rapports de suivi (Resumoni) donnent un score moyen (et donc biaisé) pour chaque indicateur de l'Objectif Spécifique mais ce score occulte ainsi le progrès réel des filles, qui est plus faible que celui des garçons, surtout au niveau de l'indicateur 1 (trouver un emploi après la formation). Selon le Resumoni 2021, les filles ne représentent que 6,5 % (6 sur 91) du nombre total d'apprenants qui effectivement trouvé un emploi après leur formation en 2021.

Thèmes transversaux

Les thèmes transversaux ne sont pas pleinement intégrés dans le programme. Les activités dans ces trois domaines sont plutôt limitées à des actions ponctuelles au sein des différents partenaires. Les enquêtes indiquent aussi clairement qu'il existe une demande de la part des partenaires pour plus de formation et de sensibilisation sur ces trois thèmes.

Surtout au niveau de l'aspect 'genre', il reste encore à très grand défi et une large marge de progrès. Bien que les centres prennent toutes sortes de mesures en faveur de l'égalité des sexes et qu'ils aient également élaboré une politique 'genre', le taux d'inscription des filles dans l'enseignement technique reste très faible dans les CFP ainsi que la mesure dans laquelle les filles trouvent effectivement un emploi après leurs formations dans les CFP.

Bureau d'Emploi comme acteur clé

Le fonctionnement du BDE est une stratégie clé pour atteindre l'intégration socio-professionnelle des jeunes. Le BDE remplit un certain nombre de fonctions très essentielles pour les jeunes afin de faciliter leur intégration socio-professionnelle : orientation dans la recherche d'un emploi, contacts avec les entreprises, formation en entrepreneuriat, mais aussi formation aux compétences de vie (social life skills) qui rendent les apprenants plus employables.

Pour CFP, le fait de pouvoir continuer à gérer le BDE de manière financièrement indépendante à l'avenir reste un grand défi (car pour l'instant, il fonctionne toujours principalement grâce au soutien financier de VIA DB).

IV Recommandations

Recommandations du terrain (interview et enquête digitale)

- 1) BDE devrait intensifier la coopération avec les entreprises et l'expansion du réseau des entreprises. C'est logique que des bonnes relations avec les entreprises et primordial. Dans ce cadre les CFP / BDE pourraient :
 - inviter les entrepreneurs pour visiter les centres et les faire comprendre avec quel groupe cible que les CFP travaillent.
 - faire le suivi des apprenants dans les entreprises pendant qu'ils sont en stage mais aussi pendant les deux ou trois premiers mois de leur engagement serait bénéfique
 - davantage organiser des échanges avec les entreprises pour mieux connaître les besoins de compétences des employeurs et adapter les programmes en conséquence (c'est-à-dire : adapter des cours techniques dans les CFP aux exigences actuelles du marché d'emploi ou même ajouter des modules complémentaires dans le curricula des CFP)
 - Faire davantage de visites avec les jeunes dans les entreprises afin de leur permettre de mieux connaître leur futur lieu de travail
 - organiser des stages de perfectionnement dans les entreprises pour les enseignants des CFP (afin de renforcer leurs compétences techniques en lien avec les demandes du marché d'emploi actuel)
- 2) BDE devrait promouvoir davantage les pratiques d'entreprise (auto-emploi) dans les CFP
 - BDE à jouer un rôle intermédiaire pour faciliter l'accès au micro-crédit pour les apprenants
 - BDE à développer un outil, stratégie ou méthode pour identifier les potentiels jeunes entrepreneurs dès leur arrivée au CFP
 - BDE à développer une trajectoire d'entrepreneuriat bien élaborée (mais cela est déjà pris en compte dans le nouveau programme 2022 -2026)

- BDE à mettre en œuvre un mécanisme de suivi post création des entreprises, par exemple 12 mois pour les jeunes avec grande maturité, 18 mois pour les jeunes moins matures
- 3) Le BDE devrait améliorer le système de stages pour les apprenants afin de rendre leur formation plus pratique et adaptée aux besoins du marché d'emploi actuel
- Mieux former les jeunes sur le déroulement du stage, en amont dans les CFP et en aval dans les entreprises
 - Doter les jeunes d'un canevas de rapport de stage
 - Faire plusieurs visites de suivi pendant que les jeunes sont en stages en entreprises
- 4) CFP / ADAFO devrait améliorer la planification pédagogique APC
- Mise en place d'un mécanisme de suivi de la qualité des cours dans la classe
 - Mise en place d'un mécanisme de suivi de l'application des acquis des renforcements de capacités des formateurs dans les classes/cours.
 - Mettre en place un mécanisme de suivi des impacts des renforcement des capacités des instructeurs dans les classes sans que cela n'apparaisse comme une inspection
- 5) CFP devrait augmenter le temps de pratiques pour les apprenants afin de rendre les formations plus pertinents et plus cohérentes avec les exigences actuelles du monde d'emploi
- Faire certaines pratiques dans les entreprises
 - Mieux planifier la formation des formateurs (plus de focus sur les spécialisations techniques des instructeurs)
 - En plus des stages, il faut renforcer les visites pédagogiques pour les apprenants dans les entreprises
- 6) CFP devrait élaborer d'un plan d'investissement pour les ateliers des CFP
- Revoir la façon d'identifier les équipements de formation
 - Développer une stratégie/politique d'achat d'équipement et de matière de formation (phase identification, acquisition, mis en marche, mécanisme de maintenance, amortissement).
- 7) Consolider et diversifier les AGR et Écoles - Entreprises (EE) afin d'augmenter leur taux de rentabilité et par conséquent l'autonomie financière des CFP
- ADAFO à faciliter une meilleure compréhension par la direction des CFP sur la pertinence et l'urgence d'une autonomie financière des ateliers (comme le Mali est un pays en 'exit'). La direction des CFP devrait davantage jouer un rôle plus actif et prépondérant dans la gestion des AGR et EE.
 - CFP / ADAFO à clarifier les conditions pour les EE, adaptées au contexte particulier de chaque CFP
 - ADAFO a d définir les concept d'AGR et d'EE (et ses objectifs et ses différences)

- 8) VIA DB devrait digitaliser d'avantage la gestion du programme
 - BDE à centraliser et à faciliter le suivi des apprenants en utilisant un système numérique, par exemple par le système digital de Bosco School Manager (BSM)
 - Digitaliser l'envoi des pièces justificatives dans le Finamoni
- 9) VIA DB devrait réduire le nombre des outils de suivi et à les simplifier et fusionner
- 10) Améliorer la compréhension commune du fonctionnement de la congrégation Salésienne (= employeur d'ADAFO) et celui de VIA DB (= partenaire bailleur) afin de rendre le programme VIA DB / ADAFO 100% cohérent avec les activités de la congrégation Salésienne (et d'éviter des conflits d'approche et de focus entre le programme VIA DB et la congrégation)
- 11) VIA DB devrait à modifier les procédures financières (par rapport aux offres technique et financières). Actuellement, il y a des entreprises qui demandent aux CFP de leur payer pour remplir des offres techniques et financières (normalement il s'agit d'un % du montant total de l'offre)

Recommandations de l'évaluateur

- 1) Maintenir / renforcer la collaboration avec les entreprises afin d'améliorer la qualité et la pertinence de l'éducation technique dans les CFP
- 2) Promouvoir et soutenir davantage l'esprit d'entreprise (auto-emploi) dans les CFP
- 3) Consolider le fonctionnement et les ressources des Bureaux d'Emploi
 - Développer des stratégie afin d'assurer sa durabilité financière
 - Engager une équipe multidisciplinaire et complémentaire dans le travail du BDE / Impliquer plusieurs personnes au sein du CFP avec des compétences requises en fonction des différentes tâches à réaliser.
 - Associer à la réflexion, des personnes ressources externes avec une expertise entrepreneuriale pratique, notamment des chefs d'entreprise dans les filières enseignées
- 4) Renforcer et diversifier les services d'accompagnement et de suivi pour les finissants après la formation technique afin d'améliorer leur niveau d'(auto-)emploi durable
- 5) Développer une compréhension commune des concepts clés du programme (empowerment, intégration sociale, intégration professionnelle)
- 6) Réviser et améliorer l'efficacité du système de suivi actuel et (l'application de) ses outils de mesure.
 - Affiner et contextualiser les outils actuels de suivi de l'intégration professionnelle et de l'empowerment afin de les rendre des 'instruments de travail' qui guident les partenaires dans l'exécution quotidienne du programme.

- L'outil sur l'empowerment (=questionnaire) devrait être révisé en profondeur pour le rendre plus pertinent et applicable au contexte réel des apprenants. La révision de cet outil doit se faire en étroite consultation avec les principales parties prenantes du programme
 - Renforcer les capacités d'analyse des partenaires pour que le reporting soit utile dans leur propre réflexion et que les informations soient analysées et valorisées par les partenaires eux-mêmes
 - Accorder une plus grande attention à la situation spécifique des filles au niveau de l'objectif spécifique (empowerment et intégration socio-professionnelle) dans les rapports de suivi (Narramoni/Resumoni), sur la base des d'indicateurs sensibles au genre dans le Cadre Logique
- 7) Renforcer le réseautage des partenaires pour faire du plaidoyer auprès du gouvernement et des entreprises locales pour les sensibiliser autour du travail décent
- 8) Consolider / diversifier les action de sensibilisation sur l'accès égal des filles et garçons aux formations techniques dans les CFP
- auprès de la population locale afin d'augmenter le nombre de filles inscrites dans les CFP
 - auprès des employeurs afin d'engager plus de filles après leur formations dans les CFP

V Annexes

Personnes consultées

- ❖ Jos de Best - Gestionnaire de programme VIA Don Bosco
- ❖ Edith Pale - Gestionnaire de programme ADAFO au Mali
- ❖ Aurelie Vanossel - Senior Quality Officer de VIA Don Bosco
- ❖ Kaat Torfs - Responsable du département 'Coopération Internationale' de VIA Don Bosco

Documents consultés

- ❖ Questionnaire digital auprès des partenaires locaux - 7 réponses
- ❖ DGD programme 2017 – 2021
- ❖ Rapports de suivi :
 - Resumoni
 - Narramoni
 - Scores de performance
 - Empowerment dashboard
 - Bilan de Santé
- ❖ Évaluation à mi-parcours du programme VIA DB – Focus UP



Definitie van stijl: Inhopg 3: Tabstops: 16,97 cm,
Rechts,Opvulteken: ...

Évaluation Finale

Principaux constats de l'étude
documentaire

Programme
VIA Don Bosco
2017-2021

DRC

<Luk Raeymaekers

MARCH 31, 2022

Table des Matières

Table des Matières	1
Abbreviations	2
I Introduction	3
1 Objectif et cadre de l'évaluation	3
2 Méthodologie utilisée et sources d'information	3
3 Présentation du programme pays et partenaires	3
II Constats	4
1 Efficacité - Résultats	4
2. Efficacité - Objectif Spécifique	7
Empowerment (autonomisation)	7
Intégration sociale	9
Intégration professionnelle	9
3 Résultats – Thèmes transversaux	12
4 Contribution – Valeur ajoutée du programme VIA DB	13
5. Durabilité	15
6. Suivi & Évaluation	16
7. Forces & Faiblesses du programme	17
III Conclusions	18
IV Recommandations	20
V Annexe	22

Abréviations

AGR	Activités Génératrices de Revenus
BDE	Bureau d'Emploi
BPD	Bureau de Planification et Développement
CFP	Centre de Formation Professionnelle
DB	Don Bosco
DGD	Direction-Générale Coopération au Développement
EE	Ecole - Entreprise
FMA	Filles de Marie Auxiliatrice
SDB	Salesiens of Don Bosco
RDC	République Démocratique du Congo
S & E	Suivi & Evaluation
TAMTF	Teach a Man to Fish

I Introduction

1 Objectif et cadre de l'évaluation

Cette évaluation externe a deux objectifs principaux. Premièrement, elle doit répondre à une exigence de redevabilité vis-à-vis du gouvernement bailleur (DGD). Dans ce contexte, l'objectif spécifique (=outcome) et la réalisation des résultats du programme sont évalués.

Deuxièmement, l'évaluation doit identifier les points à améliorer, notamment dans les pratiques de VIA Don Bosco et le suivi de l'intégration socio-professionnelle (outils S&E). Plus spécifiquement, l'évaluation doit viser à mieux comprendre le concept de formation et d'insertion socioprofessionnelle, ainsi que les mécanismes mis en place pour réussir l'accompagnement des jeunes.

2 Méthodologie utilisée et sources d'information

La RDC n'a pas été visitée physiquement pour l'évaluation de ce programme DGD 2017 - 2021. L'évaluation a été faite à travers des discussions virtuelles avec les responsables du programme de VIA Don Bosco en Belgique et avec la coordinatrice du programme du Bureau de Planification et Développement (BPD) des FMA en RDC. L'évaluateur a également contacté la coordinatrice et la directrice du BPD des SDB, mais - malheureusement - elles n'ont jamais accepté l'invitation à un entretien virtuel.

En outre, les évaluateurs ont également recueilli des informations par le biais d'une enquête en ligne auprès de tous les partenaires en RDC et par le biais des documents pertinents du programme que VIA DB a fournis aux évaluateurs. Voir V annexe pour une liste complète des personnes consultées et des sources d'information

Le document n'est pas un rapport d'évaluation complet mais il constitue plutôt un résumé de l'étude documentaire (desk study). Son objectif est de rassembler un certain nombre de conclusions / recommandations basées sur des documents importants, une enquête digitale chez les partenaires et des entretiens virtuels avec des gestionnaires clés en RDC et Belgique afin d'apporter une contribution pertinente au méta-rapport.

3 Présentation du programme pays et partenaires

En RDC, l'objectif du programme est d'offrir aux filles et garçons vulnérables (15-25 ans) la possibilité de s'intégrer professionnellement et socialement dans la société grâce à un développement efficace et soutenu de leurs compétences préparatoires à la vie professionnelle.

Le programme travaille sur quatre résultats étant : 1) l'amélioration de la qualité du processus d'éducation et apprentissage, 2) le renforcement des capacités de gestion de toutes les organisations, 3) l'amélioration de l'accompagnement au travail digne et l'entrepreneuriat par les Bureaux d'Emploi (BDE), et finalement 4) l'amélioration de l'autonomie financière de tous les CFP à travers l'installation des écoles-entreprise respectueuses à l'environnement.

Le programme se réalise avec 11 partenaires locaux, divisés en 2 réseaux, notamment le réseau des Salésiens de Don Bosco (SDB) et celui des Filles de Marie Auxiliatrice (FMA). Dans le programme, VIA DB soutient 7 centres de formation (3 SDB et 4 FMA) qui sont situés dans quatre principales villes du pays (Kinshasa, Lubumbashi, Bukavu et Mbuji-Mayi). Pour accompagner les jeunes dans leur recherche à l'emploi, le programme soutient également 2 Bureaux d'Emploi (BDE), c'est-à-dire le BDE SDB à Lubumbashi et le BDE FMA à Mbuji-Mayi. L'ensemble des organisations partenaires est chapoté par 2 Bureaux de Planification et Développement (BPD) dont les coordinatrices du programme sont basées à Lubumbashi (SDB) et à Kinshasa (FMA).

II Constats

1 Efficacité - Résultats

Sur base des interviews et les réponses du questionnaire digital, l'évaluation a fait sortir les différents facteurs qui ont eu un impact positif ou négatif sur l'atteinte des 4 résultats du programme. Après, il y a aussi un aperçu de l'atteinte des indicateurs de chaque résultat pour la période 2017 -2021

Resultat	Facteurs contributants	Facteurs limitants
R 1 : La qualité du processus d'éducation et apprentissage est améliorée dans tous les CFP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provision du matériel didactique et des équipements par le programme VIA DB ▪ Formation de qualité des formateurs des CFP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démotivation du personnel des CFP à cause des salaires bas ▪ Manque de formation pédagogique et didactique pratique au niveau des artisans

Indicateur 1 : Pourcentage des rapports d'évaluation des enseignants (femmes et hommes) qui montrent des améliorations des pratiques d'enseignement

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0%	84%	85%	89%	87%	76%
Prévision				65%		100%

Source : Resumoni 2017 -/2021

Indicateur 2 : Nombre de programmes d'études qui ont été adaptés aux besoins du marché de travail

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	7	21	23	26	14	19
Prévision				17		22

Source : Resumoni 2017 -2021

Resultat	Facteurs contributeurs	Facteurs limitants
R 2 : Les capacités de gestion de toutes les organisations partenaires sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Formation sur la gestion financière et des ressources humaines avec tous les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Rotation fréquente du personnel religieux au sein des partenaires (= menace à la durabilité institutionnelle) Personnel religieux n'est pas toujours adéquatement compétent

Indicateur 1 : Nombre d'organisations partenaires qui ont amélioré leur score dans le bilan de santé de la gestion dans les domaines (1) gestion financière et (2) genre et (3) environnement

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0	5	2	7	1	2
Prévision				5		11

Source : Resumoni 2017 - 2021

Indicateur 2 : Nombre d'organisation partenaires qui ont mis en place une stratégie GRH

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0	5	3	9	9	10
Prévision				8		11

Source : Resumoni 2017 - 2021

Resultat	Facteurs contributeurs	Facteurs limitants
R 3 : L'accompagnement au travail digne et l'entrepreneuriat par les Bureaux d'Emploi est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> Focus du BDE BECIAS à Mbuji Mayi sur l'auto-emploi (formations et sensibilisations) Projet pilote du BDE BECIAS afin de faciliter l'accès des jeunes entrepreneurs au micro-crédit à travers la banque congolaise FINCA Il y a un BDE local intégré dans chaque CFP Provision d'un kit de démarrage (Mbuji Mayi) par l'engagement actif des apprenants dans des entreprises scolaires et la création d'une banque scolaire pour chaque apprenant 	<ul style="list-style-type: none"> À cause de la situation socio-économique et le manque d'emploi dans le pays, il est difficile de trouver du travail décent L'état et les entreprises ne sont pas intéressés au travail décent et ils ne sont pas prêts respecter les critères

Indicateur 1 : Nombre de jeunes qui ont fait minimum 3 mois de stage avant la fin de leur formation

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0%	70%	85%	89%	78%	97%
Prévision				55%		70%

Source : Resumoni 2017 - 2021

Indicateur 2 : La fin de chaque année scolaire 60% des rapports de stage des jeunes montrent des améliorations au niveau de l'attitude au travail

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	60%	80%	85%	93%	88%	83%
Prévision				60%		60%

Source : Resumoni 2017 - 2021

Resultat	Facteurs contributants	Facteurs limitants
R 4 : L'autonomie financière des tous les CFP a été améliorée à travers l'installation des écoles – entreprises respectueuses de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> Une étude de marché et un plan d'opération a été élaboré par l'ONG britannique (mais à une antenne au Rwanda) TAMTF (à Mbuji Mayi et dans certains CFP à Kinshasa) 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de moyens financiers pour démarrer les Écoles – Entreprises dans les CFP La situation socio-économique instable du pays Manque d'accompagnement technique continu pour les EE et AGR

Indicateur 1 : Nombre de CFP qui ont mis en œuvre un plan de formation et sensibilisation aux concepts de l'école-entreprise

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0	8	4	7	4	6
Prévision				7		7

Source : Resumoni 2017 - 2021

Indicateur 2 : Nombre de CFP qui ont mis en œuvre au moins 1 AGR en lien avec la formation et l'environnement

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0	6	2	6	6	7
Prévision				14		7

Source : Resumoni 2017 - 2021

La question de la durabilité financière est traitée en plus de détail ci-dessous (point 5 - Durabilité)

2. Efficacité - Objectif Spécifique

Sur base des interviews et les réponses du questionnaire digital, l'évaluation a fait sortir les différents facteurs qui ont eu un impact positif ou négatif sur l'atteinte des 3 aspects clés de l'objectif spécifique du programme (empowerment, intégration sociale et intégration professionnelle).

Empowerment (autonomisation)

Bien que les partenaires consultés (interview et questionnaire digital) aient mentionnés que le concept d'empowerment et celui d'intégration sociale se renforcent mutuellement et qu'ils ne puissent pas faire une distinction claire entre les deux, la plupart d'entre eux étaient d'avis que l'empowerment est une pré condition pour atteindre l'intégration sociale.

Les différents partenaires consultés ont défini 'empowerment' comme suit :

Les répondants du questionnaire digital

- L'autonomisation signifie savoir se prendre en charge tout seul.
- La capacité à faire face aux problèmes de la vie.
- La capacité qu'à un jeune à se prendre en charge, et pour y arriver, il doit avoir un travail stable et les compétences de vie qui lui permettent d'être en bon terme avec la société.
- Le processus par lequel les jeunes vulnérables passent pour se libérer d'un état de dépendance afin de devenir indépendant.
- le jeune doit pouvoir développer des compétences a tous les niveaux pour pouvoir s'en sortir dans la société et aussi arrive à conserver un emploi lorsqu' il en trouve
- la capacité d'être responsable.
- La capacité qu'a un jeune d'exercer son métier afin de résoudre les problèmes de sa vie.
- la capacité que le jeune a pour se suffire à lui (elle) même / l'indépendance totale
- la capacité qu'a un jeune d'exercer un métier en vue de produire et de gagner de l'argent dans les conditions appropriés ou requises
- L'empowerment fait référence à des jeunes qui arrivent à se prendre en main et qui arrivent surtout à prendre des décisions qui seront importantes pour leur avenir.

La coordinatrice du BPD des FMA en RDC

- Les jeunes sont renforcés et sentent mieux après leur formation
- Les jeunes sont devenus capables d'affronter le monde extérieur et la vie active

Sur la base du Resumoni 2021, il est encourageant de constater que : 1) le cible global prévu sur l'empowerment (qui est assez élevé = 70%) a été atteint (=71%), 2) pratiquement la moitié (49 sur 104 = 47%) du nombre total de jeunes qui se sentent empowered sont des filles et 3) en termes de pourcentage, les filles (49 sur 65 = 75%) se sent plus empowered que les garçons (55 sur 82 = 67%). Il est clair que le programme a contribué positivement à l'intégration des filles dans l'enseignement technique, à leur image de soi et à leur position dans la société.

Néanmoins, il est étonnant de remarquer que le taux avait considérablement chute en 2020, avec un score de 46%, ce qui inférieur à celui du baseline en 2017 (50%). On peut présumer que ce faible score a été la conséquence de la crise sanitaire (Covid). À cet égard, il est également intéressant d'examiner les facteurs qui ont contribué à l'augmentation drastique du taux d'empowerment en 2021 (71%), alors que la crise sanitaire faisait encore rage dans le pays.

Indicateur 2 : Pourcentage de jeunes (filles et garçons), qui se sentent renforcés en capacité (empowered) après de finir la formation

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	50%	74%	76%	70%	49%	71%
Prévision				60%		70%

Source : Resumoni 2017 - 2021

L'enquête digitale a fait sortir les facteurs ci-dessus avec un impact positif ou négatif par rapport au processus de l'empowerment des jeunes apprenants

Facteurs contributants	Facteurs limitants
Formation intégrale (formation en compétences techniques mais aussi en compétences de vie (=social life skills) pour les jeunes apprenants dans les CFP	Le manque de discipline personnel pour notre groupe cible qui vient de la rue,
Dans les CFP il y a un assistant social qui s'occupe de l'accompagnement psycho-social des jeunes (en collaboration étroite avec SOS Village d'Enfants pour certains partenaires)	Le paternalisme salésien (après la formation le jeune a tendance à revenir au centre au lieu de voler de ses propre ailles)
Accompagnement des apprenants au niveau psycho-social par les formateurs (accompagnement psycho-social des formateurs / formateurs comme modèle)	Manque de soutien familial pour orienter le jeune et lui créer du temps pour ses études
Développement holistique de l'être humain / L'encadrement global de l'étudiant	
Le rôle de modèle joué par l'enseignant pour stimuler et accompagner les apprenants / / les formateurs comme modèle pour les apprenants	

Intégration sociale

Bien que ce concept d'intégration sociale ne soit pas toujours clairement distingué de l'empowerment certains répondants de l'enquête ont donné une définition un peu plus nuancée de l'intégration sociale.

Pour eux l'intégration sociale fait plus référence au rôle que pourra jouer le jeune dans la société à travers sa participation dans les mouvements sociaux ou les organisations de la société civile, voir au niveau de la politique.

En outre ils ont mentionné les facteurs suivants ayant un impact positif ou négatif sur l'intégration sociale

Facteurs contributants	Facteurs limitants
Les compétences de vie complètent les compétences techniques qui, à elles seules ne permettent pas aux jeunes de s'intégrer dans la société.	Le travail instable n'assure pas la stabilité tant sociale que mentale même
Le centre continu à travailler pour la réintégration des jeunes dans leur familles, ce qui constitue un grand facteur dans la stabilité après ses études. Un fois qu'ils ont du travail c'est plus facile.	Parfois la communauté locale décourage nos jeunes par rapport à leurs passés et elle a toujours un regard différent même après sa conversion ou sa formation
Une approche personnalisée offerte par le CFP : chaque jeune vient ici avec son passé et ses problèmes et projets d'avenir. L'assistant social avec le BDE accompagnent les jeunes à écrire ensemble leur projet de vie.	Certains amis, parents, proches sont de pessimistes. Ils ont toujours des idées négatives et cela terrifie un jeune entrepreneur de s'intégrer dans la vie sociale.

Intégration professionnelle

En termes d'intégration professionnelle, cependant, il existe une compréhension commune. Les personnes consultées définissent l'intégration professionnelle comme :

- Entrer sur le marché du travail pour que le/la jeune puisse subvenir à ses besoins et ceux de ses proches à travers une activité économique
- La capacité de rechercher du travail et de négociation du contrat

La plupart des personnes interviewées / enquêtées sont d'avis que le fait d'avoir un travail est une condition sans laquelle, l'intégration des jeunes vulnérables n'est possible. La simple raison est qu'à la fin de leur formation, les jeunes se prennent totalement en charge : logement, nourriture, santé et autres. Ils ne peuvent pas couvrir ces dépenses s'ils ne travaillent pas.

Le tableau ci-dessous indique le pourcentage des jeunes apprenants des CFP qui ont effectivement trouvé un travail ou auto-emploi 6 mois après la fin de la formation technique. Ces chiffres sont collectés par le BDE de chaque CFP. L'évaluateur est surpris de voir ce chiffre en augmentation compte tenu de tous les facteurs limitatifs qui sont ressortis de l'enquête (voir ci-dessous).

Indicateur 1 : Pourcentage des jeunes qui trouve un travail endéans les 6 mois après la formation

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	55%	59%	70%	64%	79%	67%
Prévision				60%		65%

Source : Resumoni 2017 - 2021

Sur la base du Resumoni 2021, on peut constater que : 1) le cible global prévu sur l'intégration professionnelle (= 65%) a été atteint (=67%), 2) une minorité (41 sur 134 = 30%) du nombre total des jeunes qui ont trouvé en emploi endéans 6 mois après la formation sont des filles et 3) en termes de pourcentage, les filles (41 sur 72 = 57%) ont plus de difficultés à trouver un emploi que les garçons (93 sur 129 = 72%). Ces chiffres montrent qu'il est encore un très grand défi pour le programme d'intégrer efficacement les jeunes filles diplômées dans le monde du travail.

Aux dires des répondants de l'enquête digitale, les facteurs contribuant et limitants par rapport à l'intégration professionnelle sont les suivants :

Facteurs contributants	Facteurs limitants
Trouver un emploi est un problème sérieux, alors connaissant nos jeunes avec leurs histoires l'accompagnement professionnel est très important	Manque d'entreprises formelles, surtout dans la région de Mbuji Mayi, Bukavu et dans les zones périphériques de Kinshasa et Lubumbashi.
La qualité de la formation intégrale qui comprend formation en compétences techniques, sociales et comportementales (compétences de vie)	Instabilité de la situation socio-économique et politique dans le pays, la crise sanitaire, chômage du a la crise sanitaire Covid
Le respect de règles permet aux jeunes de garder leur emploi	Le manque de discipline personnel pour notre groupe cible qui vient de la rue / l'absence d'une vision et de la maturité
Les jeunes finalistes doivent pouvoir identifier ses besoins de formation, négocier son contrat, et savoir ce qu'il doit faire pour garder son poste	Certains jeunes fuient le travail par manque de maîtrise de son métier ou par manque de confiance en soi et hésite de se lancer même dans la recherche d'emploi

Facteurs contributifs	Facteurs limitants
<p>Les relations entre les entreprises et le BDE permettent aux jeunes de renforcer leurs capacités lors de placement en stage ou lors des visites pratiques dans ces entreprises. Les jeunes complètent leur formation à cette occasion et ont une opportunité de se vendre pour être retenue dans les entreprises qui les accueillent en stage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La corruption pour accéder à un poste de travail, il faut être de la bonne tribu ou mettre quelque chose sous la table. ○ Les tracasseries fiscales laissent à désirer et empêchent vraiment les jeunes à pouvoir monter une entreprise. ○ Discrimination au niveau de l'accès au travail à cause du tribalisme et religion ○ La sorcellerie/ magie noire
	<p>Le BDE devait négocier des contrats avec les entreprises. Mais les entreprises n'aiment pas des contrats / Le manque de volonté d'entreprises pour engager des jeunes : certaines entreprises gardent une mauvaise image de nos jeunes.</p>
	<p>Déconnection du monde : les jeunes sont enfermés dans leur milieu et ils sont privés d'informations ce qui rend leur intégration difficile</p>
	<p>Manque des moyens pour débiter son entreprise, manque de soutien. Sans le financement ou un kit d'insertion, il est difficile pour les jeunes de créer leur entreprise. La plupart des jeunes sont venus de la rue donc ils n'ont pas beaucoup de soutien derrière eux si certain son réintégré en famille</p>
	<p>Le groupe cible a un niveau primaire, pas d'esprit de créativité (le jeune devient attentiste). Ils ne maîtrisent pas des compétences digitales ce qui rend l'accès au recrutement difficile</p>
	<p>Les formations techniques ne sont pas adaptées aux nouvelles technologies du monde du travail ce qui marginalise les jeunes sur le marché du travail</p>

3 Résultats – Thèmes transversaux

❖ Genre

L'autoévaluation du domaine de 'Genre' dans le Bilan de Santé examine dans quelle mesure le genre occupe effectivement une place dans (la politique de) chaque organisation partenaire. Le Bilan de Santé 2021 indique un score de 87% ce qui montre un intérêt fort aux thématiques de genre de la part des partenaires. Dans ce cadre il est également intéressant à remarquer que les CFP SDB de Bukavu et Masina décrivent une évolution positive du nombre de filles inscrites aux filières plutôt 'masculines' tandis que les CFP FMA à Mbuji Mayi ont pu accueillir plus de garçons dans les dernières années.

Néanmoins, la plupart des répondants de l'enquête digitale (82%) ont indiqué la nécessité et la pertinence d'accorder encore plus d'attention à l'égalité des sexes dans les formations techniques et de continuer à organiser des sessions de sensibilisation sur le genre auprès du personnel et des apprenants.

❖ Environnement

La composante environnementale du Bilan de Santé examine dans quelle mesure l'environnement occupe effectivement une place dans (la politique de) chaque organisation partenaire. Le Bilan de Santé 2021 indique un score de 81%.

Néanmoins, le 'Score de Performance' (2020) indique que la conscience des partenaires est bien présente pour le thème transversal d'environnement, mais l'implémentation des activités concrètes reste souvent à désirer.

Les partenaires ont réalisé des activités de sensibilisation à l'environnement et des formations. Une bonne pratique pour les CFP a été sûrement l'intégration de l'aspect environnemental dans les AGR/EE, qui s'est traduit dans ces années dans les éléments suivants :

- Introduction dans les AGR d'une gestion générale des déchets, avant absente ;
- Introduction dans les AGR dans le domaine agricole d'une gestion des déchets 'intelligente' : les déchets de la filière d'agriculture sont utilisés pour la filière d'élevage, et ceux de la filière d'élevage sont utilisés dans la filière d'agriculture ;
- Introduction dans les AGR dans le domaine de la construction d'une gestion des déchets 'intelligente' : les déchets de la pâtisserie (morceaux de pains, etc.) sont utilisés dans fabrication de la chapelure ou dans la filière d'agriculture (fabrication du compost bio);
- Introduction dans les AGR dans la filière coupe et couture d'une gestion des déchets 'intelligente' et respectueuse de l'environnement : les morceaux des tissus récupérés sont utilisés pour fabriquer des coussins ;
- Introduction dans les AGR dans la filière esthétique d'une gestion des déchets respectueuse de l'environnement : les cheveux sont brûlés dans un incinérateur.

La situation de crise sanitaire due au Covid-19 a certainement contribué à limiter l'effort des partenaires qui reportent les problèmes suivants :

- Manque de recyclage des déchets (aucune entreprise qui transforme les sacs à plastique)
- Manque d'informations de base et des connaissances sur des thématiques actuelles environnementales
- Nombre limité de sensibilisations dans les CFP

En outre, la plupart des répondants de l'enquête digitale (78%) ont indiqué la nécessité et la pertinence de rendre les formations plus respectueuses de l'environnement (par exemple en utilisant du matériel et des équipements écologiques) et de continuer à organiser des sessions de sensibilisation sur l'environnement auprès du personnel et des apprenants

❖ Digitalisation

Selon la coordinatrice du programme en RDC pour les FMA, les partenaires n'ont pas vraiment fait grand-chose en matière de digitalisation. À cause de Covid, il y a eu beaucoup de réunions virtuelles entre VIA DB et les partenaires congolais.

De plus, le BDE des FMA (BECIAS) a récemment introduit un système centralisé et digital avec des informations sur les jeunes apprenants. L'enquête fait aussi clairement ressortir que tous les partenaires interrogés souhaitent de rendre les formations plus adaptées aux exigences numériques du monde du travail.

4 Contribution – Valeur ajoutée du programme VIA DB

❖ Rôle de VIA DB

Tous les partenaires ont bien apprécié la contribution de VIA DB. Selon eux sa valeur ajoutée se trouve principalement dans les domaines suivants :

- L'appui à l'infrastructure et équipement des CFP
- Développement du matériel didactique
- Mise à jour des curricula
- Le renforcement des capacités du personnel des partenaires
- Introduction des outils de monitoring
- Introduction du fonctionnement d'un Bureau d'Emploi (BDE)
- Sensibilisation et formations sur des Écoles - Entreprises (EE)

Selon eux, le fonctionnement du BDE est une stratégie clé innovatrice pour atteindre l'intégration socio-professionnelle des jeunes, comme l'a souligné précédemment l'évaluation à mi-parcours en 2019. Le programme VIA DB a permis au BDE de développer une politique pour remplir sa mission d'accompagnement des jeunes vers le monde du travail. Cet accompagnement a permis plusieurs jeunes de trouver du travail et être intégrés dans la société. Le financement de VIA DB a également permis au BDE d'étendre le réseau de connaissance et partenariat avec les entreprises du secteur

privé et d'autres parties prenantes, ce qui constitue un acquis important pour les CFP et les jeunes apprenants.

Les partenaires ont également apprécié l'introduction d'une approche pédagogique innovante, notamment le concept d'Écoles - Entreprises (EE) comme instrument d'enseignement (afin de rendre les formations plus pratiques pour les apprenants) et à la fois une source de génération des revenus pour les CFP (afin d'augmenter la durabilité financière des CFP).

❖ **Collaboration avec des organisations externes :**

Le programme ne travaille manifestement pas de manière isolée, mais a établi un certain nombre de collaborations avec des organisations externes afin d'accroître son impact sur les bénéficiaires.

Au niveau des CFP

- SOS Villages d'Enfants dans le domaine du support psycho-social aux jeunes vulnérables
- Louvain Coopération dans le domaine du support psycho-social aux jeunes vulnérables
- ACTEC dans le domaine du renforcement des capacités du BPSCO
- CODEART dans le domaine de la mise à disposition des équipements pour les filières de professionnalisation et dans le renforcement des capacités des encadreurs
- Selon un membre d'un CFP enquêté : il n'y a aucune implication des acteurs politiques

Au niveau des BPD et BDE National

- BPSCO : adaptations des curricula de formations afin de les mettre en adéquation avec les exigences actuelles du monde du travail
- Ministère des Affaires Sociales qui accompagnent les finalistes à bien finir, et surtout que leur diplôme soit reconnu au niveau du pays
- Le BDE a collaboré avec les acteurs ci-après :
 1. Divas = Division des affaires sociales qui octroie des brevets aux jeunes sortants.
 2. EPST qui fournit des programmes nationaux
 3. ONEM = Office National d'emploi qui est notre organe technique en matière d'insertion professionnelle.
 4. INPP = Institut National de Préparation Professionnelle qui est un collaborateur quand il y a échange d'expérience et lors de stages professionnels ou ceux de perfectionnement.
 5. FEC = fédération des entreprises du Congo à qui le BDE soumet l'analyse des plans business des jeunes.
 6. Incubateur du Raldekori¹ qui soutient les jeunes porteurs des projets

¹ Un accompagnement à l'incubation est prévu, pour permettre aux jeunes de créer de l'emploi et de lancer leur projet d'entrepreneuriat dans le marché. Ça fait partie de l'appui d'ENABEL qui a élaboré une méthodologie d'accompagnement à l'auto-emploi adaptée aux CFP et apporte une série d'outils adaptés (éducation financière, leasing, business plan, etc.), avec un appui spécifique vers l'insertion dans le maraichage

5. Durabilité

Resultat 4 : L'autonomie financière de tous les CFP a été améliorée à travers l'installation des écoles-entreprise respectueuses de l'environnement

Indicateur 1 : Nombre de CFP qui ont mis en œuvre un plan de formation et sensibilisation aux concepts de l'école-entreprise

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0	8	4	7	4	6
Prévision				7		7

Source : Resumoni 2017 - 2020

Indicateur 2 : Nombre de CFP qui ont mis en œuvre au moins 1 AGR en lien avec la formation et l'environnement

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0	6	2	6	6	7
Prévision				7		7

Source : Resumoni 2017 - 2021

La durabilité financière représente un des principaux défis pour les partenaires dans le cadre du programme VIA Don Bosco. Bien que l'objectif du nombre d'AGR ait été atteint selon l'indicateur prédéfini, l'impact et la durée de ces AGR restent un défi majeur pour les centres. Cette difficulté est aggravée à cause de l'influence des certains facteurs externes (cités par la suite) qui jouent un rôle important dans la mise en place d'une autonomie financière des partenaires.

- Le contexte économique congolais, caractérisé par les aléas de l'instabilité monétaire et de la crise sanitaire du Covid-19, a affecté négativement l'avancement des EE et des AGR, qui demeurent très fragiles dans leur but d'apporter un complément de revenus aux centres.
- L'État congolais n'apporte ni un soutien politique ni un soutien financier à la politique de formation professionnelle, ce qui comporte un défi pour les écoles qui doivent survivre avec leurs propres moyens.

Les CFP de Mbuji Mayi et certains CFP de Kinshasa et Lubumbashi ont engagé l'ONG britannique TAMTF pour les assister à démarrer des Écoles – Entreprises dans leurs centres. Au début, TAMTF a réalisé une étude de marché et assisté les CFP à élaborer un plan d'affaires.

Selon la coordinatrice du programme pour les FMA en RDC, toutes les EE sont fonctionnelles mais certaines présentent une productivité mineure et elles ont besoin d'un accompagnement technique continu afin de leur permettre de jouer le double rôle d'instrument pédagogique et générateur de revenus pour les CFP. À Kinshasa, tous les CFP ont une EE (boulangeries et/ou agro-élevage) mais, les EE ne sont pas très productives à cause de la réalité et du contexte qui les limites.

La coordinatrice du programme pour les FMA en RDC a indiqué que les CFP sont également impliqués dans différentes AGR, mais toutes avec un niveau de rentabilité très modeste. En général, la plupart des filières des CFP gèrent des AGR, en vendant ce qu'ils produisent et fabriquent.

En plus, à Kinshasa, il y a aussi bien une boulangerie et pâtisserie particulièrement appréciée dans tout le quartier et deux boulangeries (mais de moins productivité), que différents points de vente (mercerie pour la coupe et couture, vente d'œufs, légumes et poulets). À Mbuji Mayi, il y a un petit point de vente, installé dans le bureau du BDE, et à Lubumbashi il y a un gros central de vente des produits agricoles et produits transformés.

En outre, l'autonomie financière des CFP est davantage fragilisée par le fait que tous les CFP ouvrent leurs portes à une population démunies (la plupart sont des enfants en situation de rue) n'ayant pas les ressources suffisantes pour payer les frais de scolarité, et dont les centres s'en chargent également des frais d'alimentation, du matériel scolaire, du logement (internat) et du transport.

Finalement, VIA Don Bosco est le seul et grand bailleur de fonds externe. Son soutien est de plus grande importance aussi longtemps que le gouvernement ne prendra pas en charge les CFP. À ce jour, le BDE fonctionne exclusivement avec le soutien financier de VIA DB ce qui rend son fonctionnement très vulnérable et menace sa durabilité à long terme.

Sur une note plus positive, grâce aux différentes formations dispensées au personnel au cours de ce programme, le BDE ne dépense plus de l'argent pour payer les honoraires des formateurs qui pouvaient venir former les jeunes dans les différents aspects. Ces formations sont maintenant données par le personnel BDE aux jeunes apprenants et aux enseignants.

6. Suivi & Évaluation

VIA DB a fourni aux partenaires une large gamme d'outils de suivi pour mesurer le progrès de la réalisation des indicateurs. Mais la coordinatrice des FMA indique que la plupart des partenaires ne se sont pas vraiment appropriés de ces instruments.

Selon elle, le suivi a été effectué de manière plutôt "mécanique" et n'a pas été pleinement exploité. Les BDE se contentent de faciliter la collecte des informations requises auprès des apprenants, puis de les transmettre au BPD / VIA DB. Il semble que l'analyse des informations recueillies ne soit pas toujours discutée par les parties prenantes concernées, ni utilisée pour ajuster la mise en œuvre du programme au niveau du BDE et des CFP.

Le Resumoni 2021 indique un taux de réussite satisfaisante un niveau de l'indicateur 1 de l'Objectif Spécifique : 134 (sur 201 finissants enquêtés = 67%) ont effectivement trouvé un emploi 6 mois après la formation. Ce score est supérieur à celui de 65% qui était prévu à la fin du programme en 2021. Mais ce score est une moyenne et occulte la situation spécifique des filles. Au total, les filles ne constituent que 30% des finalistes (= 41/134) qui ont trouvé un (auto)emploi.

7. Forces & Faiblesses du programme

Forces	Faiblesses / Défis
Renforcement des capacités des partenaires ce qui a abouti à une amélioration de la qualité de l'enseignement technique	Faible degré de durabilité financière des organisations partenaires
Formation intégrale de qualité, tant au niveau technique qu'au niveau des compétences de vie (social life skills)	Changement de personnel (trop) fréquent par rapport au gestionnaire du programme RDC au sein de VIA DB en Belgique, ce qui a vraiment perturbé la gestion et le suivi du programme et ce qui a parfois même retardé la mise en œuvre du programme (par manque de compréhension du contexte local de la part du gestionnaire VIA DB)
Formation des SDB / FMA chaque 2 ans pour de réorienter leur nouveau personnel afin d'atteindre une compréhension commune du programme parmi les partenaires	Rotation fréquente et manque de compétences du personnel salésien menace la durabilité institutionnelle des organisations partenaires
Personnel motivé au sein des partenaires	

III Conclusions

L'atteinte des résultats du programme

Les trois premiers résultats du programme ont été largement atteints et ont connu une évolution positive au cours du programme. L'atteinte du quatrième résultat 'autonomie financière' reste un grand défi et sera discuté en détail ci-dessous sous le titre 'durabilité financière'.

L'atteinte de l'Objectif Spécifique du programme

Selon les rapports de suivi (Resumoni), le premier indicateur (trouver un emploi) a été atteint par le programme et conformément aux objectifs prédéfinis, c'est-à-dire taux de réalisation de 67% vis-à-vis du taux prévu à fin du programme en 2021 de 65%.

Cependant, d'après les entretiens et les réponses à l'enquête numérique, il est très clair que les jeunes ont beaucoup de mal à trouver un emploi et que cela est principalement dû à de nombreux facteurs externes liés à la situation socio-économique et politique instable du pays. L'évaluateur se pose donc la question de la fiabilité des chiffres des rapports (Resumoni). Par ailleurs, il est également intéressant de savoir combien de jeunes ont pu conserver leur emploi à long terme (intégration professionnelle), ce qui n'était pas mesuré par le programme.

Le deuxième indicateur de l'Objectif Spécifique (empowerment des jeunes) a été atteint à la fin du programme en 2021, avec un taux d'empowerment de 71% (vis-à-vis du but prévu de 70%). Tout au long du programme le taux a été stable (entre 70% et 76%). Néanmoins, il est étonnant de remarquer que le taux avait considérablement chuté en 2020, avec un score de 46%, ce qui inférieure à celui du baseline en 2017 (50%). Il est clair que la crise sanitaire a eu un impact négatif sur l'empowerment des jeunes en 2019.

Les réponses à l'enquête indiquent également qu'il existe une multitude de facteurs externes (hors de la sphère de contrôle du programme) qui influencent négativement l'empowerment et l'intégration socio-professionnelle des jeunes apprenants. On peut donc se poser la question si l'objectif du programme est réaliste ou s'il a été formulé de manière trop ambitieuse.

Les réponses à l'enquête ont également montré clairement que pour les partenaires, il n'y a pas toujours une distinction claire entre les trois concepts clés de l'objectif. Les concepts sont également souvent interprétés différemment par les différents partenaires, ce qui peut entraîner une certaine confusion dans la mise en œuvre et la mesure des résultats.

Bien que les partenaires se soient mis d'accord sur des critères très clairs (par région) pour définir le travail décent, il est très difficile pour les jeunes de trouver un travail décent. L'état et les entreprises ne sont pas intéressés au travail décent et ils ne sont pas prêts respecter les critères tant que stipulés par les organisations partenaires.

Durabilité financière

La durabilité financière représente un des principaux défis pour les partenaires dans le cadre du programme VIA Don Bosco. Actuellement, la durabilité financière des organisations partenaires n'est pas du tout assurée à long terme.

Les Écoles - Entreprises (EE) sont fonctionnelles dans les CFP mais leur taux de rentabilité est plutôt faible. Elles ont besoin d'un accompagnement technique continu afin de leur permettre de jouer le double rôle d'instrument pédagogique et générateur de revenus. Les CFP sont également impliqués dans différentes AGR, mais toutes avec un niveau de rentabilité très modeste.

VIA Don Bosco est le seul et grand bailleur de fonds externe. Son soutien est de plus grande importance aussi longtemps que le gouvernement ne prendra pas en charge les CFP. À ce jour, le BDE fonctionne exclusivement avec le soutien financier de VIA DB ce qui rend son fonctionnement très vulnérable et menace sa durabilité à long terme.

Thèmes transversaux

Les thèmes transversaux ne sont pas pleinement intégrés dans le programme. Les activités dans ces trois domaines sont plutôt limitées à des actions ponctuelles au sein des différents partenaires. Les enquêtes indiquent aussi clairement qu'il existe une demande de la part des partenaires pour plus de formation et de sensibilisation sur ces trois thèmes.

Suivi & Évaluation

Les outils de suivi de VIA DB ne sont pas utilisés efficacement par les partenaires. Ils les appliquent plutôt de manière mécanique. Les informations recueillies ne sont pas non plus suffisamment exploitées comme instrument d'apprentissage pour ajuster le programme (également en raison du retour d'information du siège). La validité et la fiabilité des informations collectées peuvent être remises en question.

Les rapports de suivi (Resumoni) donnent un score moyen (et donc biaisé) pour chaque indicateur de l'objectif Spécifique parce que ce score occulte ainsi les progrès réels des filles (qui sont beaucoup plus faibles que ceux des garçons).

IV Recommandations

Recommandations du terrain (sur base des interviews et réponses du questionnaire digital)

- 1) BDE devrait intensifier la communication et la coopération avec les entreprises et l'expansion du réseau des entreprises. C'est logique que des bonnes relations avec les entreprises et primordial. Dans ce cadre les CFP pourraient :
 - a. Inviter davantage les entrepreneurs pour visiter les centres et leur faire comprendre avec quels groupes cibles les CFP travaillent.
 - b. Il serait bénéfique de faire le suivi des apprenants dans les entreprises pendant leur stage mais aussi durant les deux ou trois premiers mois de leur engagement
 - c. Davantage organiser des échanges avec les entreprises pour mieux connaître les innovations dans le monde du travail (afin d'adapter les cours techniques dans les CFP aux exigences actuelles du marché d'emploi)
 - d. Faire davantage de visites avec les jeunes dans les entreprises afin de leur permettre de mieux connaître leur futur lieu de travail
 - e. Organiser des stages de perfectionnement dans les entreprises pour les enseignants des CFP (afin de renforcer leurs compétences techniques en lien avec les demandes du marché d'emploi actuel)
- 2) VIA DB devrait fournir un feed-back plus rapide aux partenaires locaux sur les informations des rapports de suivi (Resumoni, Narramoni et Finamoni)
- 3) Le Programme VIA DB devrait continuer à sensibiliser les jeunes et les employeurs (l'état et les entreprises) sur le respect des critères du travail décent.
- 4) Les CFP devraient davantage renforcer les compétences digitales des enseignants (ils/elles sont très intéressés et motivés à être formés dans le domaine de digitalisation)
- 5) Le BDE devrait faire le plaidoyer auprès du gouvernement pour que l'État assiste les jeunes vulnérables à créer leur petite entreprise en les exonérant d'impôts
- 6) Les CFP devraient élaborer et appliquer une politique d'accompagnement des jeunes à l'entrepreneuriat
- 7) Le BDE devrait réunir les jeunes en coopérative avec un financement de démarrage et un suivi permanent
- 8) Les CFP devraient rédiger un rapport narratif d'impact positif à VIA DON BOSCO après chaque activité de renforcement de capacité.
- 9) VIA DB devrait réduire, simplifier et harmoniser les outils de suivi sur le terrain
- 10) Les CFP devraient intégrer la formation pratique dans l'enseignement virtuel, avec un accompagnement du renforcement des équipements informatiques

- 11) Le travail du BDE devrait aller plus loin qu'avec les entreprises : il doit réunir régulièrement les jeunes pour que les jeunes puissent partager les difficultés rencontrées et faire parvenir aux centres les modifications à faire dans les programmes de cours (= curricula). Dans ce cadre, les CFP pourraient :
- a. Multiplier les rencontres avec les Unités de Formations – Emploi (UFE) dans les CFP
 - b. Faciliter des moments d'échange d'expérience entre jeunes entrepreneurs et de témoignage de vie des jeunes entrepreneurs
 - c. Faciliter l'affiliation des jeunes apprenants à l'incubateur et au club d'entrepreneurs

Recommandations de l'évaluateur

- 1) Maintenir / renforcer la collaboration avec les entreprises afin d'améliorer la qualité et la pertinence de l'éducation technique dans les CFP
- 2) Promouvoir les visites décharges (Look & Learn) et l'apprentissage mutuel entre les différents CFP et BDE au sein et même entre les deux réseaux Don Bosco en RDC (SDB & FMA)
- 3) Consolider et diversifier les AGR et Écoles - Entreprises afin d'augmenter leur taux de rentabilité
- 4) Promouvoir et soutenir davantage l'esprit d'entreprise (auto-emploi) dans les CFP
- 5) Renforcer et diversifier les services d'accompagnement et de suivi pour les finissants après la formation technique afin d'améliorer leur niveau d'emploi durable
- 6) Développer une compréhension commune des concepts clés du programme (empowerment, intégration sociale, intégration professionnelle)
- 7) Réviser et améliorer l'efficacité du système de suivi actuel et (l'application de) ses outils de mesure.
 - Affiner et contextualiser les outils actuels de suivi de l'intégration professionnelle et de l'empowerment afin de les rendre des 'instruments de travail' qui guident les partenaires dans l'exécution quotidienne du programme.
 - L'outil sur l'empowerment (=questionnaire) devrait être révisé en profondeur pour le rendre plus pertinent et applicable au contexte réel des apprenants. La révision de cet outil doit se faire en étroite consultation avec les principales parties prenantes du programme
 - Renforcer les capacités d'analyse des partenaires pour que le reporting soit utile dans leur propre réflexion et que les informations soient valorisées par les partenaires eux-mêmes
 - Accorder une plus grande attention à la situation spécifique des filles au niveau de l'objectif spécifique (empowerment et intégration socio-professionnelle) dans les rapports de suivi (Narramoni/Resumoni), sur la base des d'indicateurs sensibles au genre dans le Cadre Logique
- 8) Renforcer le réseautage des partenaires pour faire du plaidoyer auprès du gouvernement et des entreprises locales pour les sensibiliser autour du travail décent

V Annexe

Personnes consultées

- ❖ Gestionnaire de programme VIA Don Bosco - Elisa Lorenzoni
- ❖ Coordinatrice de programme VIA Don Bosco en RDC pour le BPD Main FMA- Nelly Milemba
- ❖ Aurelie Vanossel – Senior Quality Officer - VIA Don Bosco
- ❖ Kaat Torfs – Responsable du département ‘Coopération Internationale’ - VIA Don Bosco

Documents consultés

- ❖ Questionnaire digital auprès des partenaires locaux - 12 réponses
- ❖ DGD-programme 2017 – 2021
- ❖ Rapports de suivi :
 - Resumoni
 - Narramoni
 - Scores de performance
 - Empowerment dashboard
 - Bilan de Santé
- ❖ Évaluation à mi-parcours du programme VIA DB - Focus UP



Évaluation Finale

Principaux constats de l'étude documentaire

Programme VIA Don Bosco 2017 - 2021

Cameroun

<Luk Raeymaekers

MARCH 31, 2022

Table des Matières

Table des Matières.....	1
Abbreviations.....	2
I Introduction	2
1 Objectif et cadre de l'évaluation.....	2
2 Méthodologie utilisée et sources d'information	2
3 Présentation du programme pays et partenaires.....	3
II Constats	3
1 Efficacité – Résultats	3
2. Efficacité - Objectif Spécifique	8
Empowerment (autonomisation).....	9
Intégration socio-professionnelle.....	9
3. Résultats – Thèmes transversaux.....	12
4. Contribution - Valeur ajoutée du programme VIA DB	15
5. Durabilité financière.....	16
6. Suivi & Évaluation.....	17
7. Forces & Faiblesses du programme	17
III Conclusions	18
IV Recommandations	20
V Annexe	21

Abréviations

CEFFA	Centre Éducatif Familial de Formation par Alternance
EE	Écoles – Entreprises
EPA	Éducation par Alternance
EFA+	École Familiale Agricole « Plus »
IFER	Institut de Formation en Entrepreneuriat Rural
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MINESEC	Ministère des Enseignements Secondaires
MMH	Miel Maya Honing
PROCEFFA	Plateforme pour la Promotion des Centres Éducatifs Familiaux de Formation par Alternance
S & E	Suivi & Evaluation
TdC	Théorie du Changement

I Introduction

1 Objectif et cadre de l'évaluation

Cette évaluation externe a deux objectifs principaux. Premièrement, elle doit répondre à une exigence de redevabilité vis-à-vis du gouvernement bailleur (DGD). Dans ce contexte, l'objectif spécifique (= outcome) et la réalisation des résultats du programme (PRG) seront évalués.

Deuxièmement, l'évaluation doit identifier les points à améliorer, notamment dans les pratiques de VIA Don Bosco et le suivi de l'intégration socio-professionnelle (outils S&E). Plus spécifiquement, l'évaluation doit viser à mieux comprendre le concept de formation et d'insertion socioprofessionnelle, ainsi que les mécanismes mis en place pour réussir l'accompagnement des jeunes.

Le terme 'empowerment' n'est pas utilisé dans le PGR Cameroun et donc le concept doit être clairement défini / intégré. Le concept d'empowerment est mesuré différemment dans le programme VIA DB au Cameroun. Il est actuellement et comparativement mesuré via l'outil du pilier de la formation intégrale (1 des 4 piliers de la formation par l'alternance).'

2 Méthodologie utilisée et sources d'information

L'évaluateur n'a pas physiquement visité le Cameroun dans le cadre de cette évaluation externe du programme DGD 2017 - 2021. L'évaluation a été faite à travers des discussions avec les responsables du programme à VIA Don Bosco en Belgique et au Cameroun et 8 membres de l'équipe de PROCEFFA au Cameroun de manière virtuelle. En outre, l'évaluateur a également recueilli des informations par le biais d'une enquête en ligne auprès de tous les partenaires opérationnels au Cameroun et par le biais des documents pertinents du programme que VIA DB a fournis aux évaluateurs. Voir annexe V pour une liste complète des personnes consultées et des sources d'information.

3 Présentation du programme pays et partenaires

Le programme a pour but la consolidation d'un réseau de 23 centres de formation professionnelle agricole par alternance, implantées dans six régions du Cameroun. La situation d'insécurité dans les régions de l'Extrême-Nord et du Nord-Ouest a conduit à la fermeture de trois EFA+ et à la relocalisation de trois autres EFA+ durant le programme 2017-2021.

L'objectif du programme est d'offrir aux jeunes du milieu rural ou périurbain camerounais, garçons et filles, dans les EFA+/IFERs une formation intégrale de qualité qui les prépare à s'intégrer dans la vie socioprofessionnelle et à contribuer à un développement local durable.

Il s'agit de la deuxième phase d'une stratégie en trois phases : Expérimentation et validation de la pédagogie de l'alternance (= programme 2014-2016 sous la responsabilité de DISOP), consolidation du mouvement des CEFFAs (= programme 2017-2021), et autonomisation des écoles et exit (= programme 2022-2026). La mise en place du programme est effectuée dans le cadre de partenariats avec le MINE-SEC (ministère des Enseignements Secondaires) et le MINEFOP (ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), dans une logique inclusive avec d'autres Ministères, les acteurs locaux, et en synergie avec les acteurs de la coopération belge et internationale.

Le programme travaille sur quatre résultats étant : 1) application des outils de la pédagogie de l'alternance pour une formation de qualité, 2) cogestion des EFA+/IFERs par des organisations locales, 3) Promotion des alliances stratégiques avec des acteurs locaux pour le développement local et 4) reconnaissance et soutien des EFA+/IFERs par les Ministères.

II Constats

1 Efficacité – Résultats

Résultat 1 : Les EFA+/IFERs maîtrisent et appliquent les outils de la pédagogie de l'alternance pour une formation de qualité.

Score (attribué par l'équipe PROCEFFA) : 8/10

Facteurs contributants	Facteurs limitants
<ul style="list-style-type: none">Évaluation de la performance des CEFFA sur la base de l'évaluation des quatre piliers de l'alternancePersonnel compétent au sein de la PROCEFFA dans le domaine de la pédagogie de l'alternance (formation et suivi technique / pédagogique)	<ul style="list-style-type: none">Ressources financières inadéquates pour réaliser toutes les activités prévuesInstabilité des formateurs formés qui quittent les CEFFA peu de temps après leur formationPeu de focus sur le renforcement des capacités techniques des enseignants des CEFFA

Quelques réponses pertinentes - issues du questionnaire digital - par rapport à l'application de la pédagogie de l'alternance dans les organisations partenaires :

- "Les centres ont besoin d'être renforcés en matériels didactiques qui parfois dans certains centres ne sont pas suffisants ; de même les centres ont besoin de développer un bon réseau de partenaires à la formation comme l'exige la pédagogie de l'alternance et enfin l'utilisation du numérique est encore peu développé et devient de plus en plus incontournable en ce moment".
- "Dans la plupart des EFA+/IFERs, le ratio formateurs/apprenants n'est pas respecté. Il y a un besoin réel en ressources humaines au regard de la diversité des offres de formation dans les EFA+/IFERs".
- "Lorsqu'on améliore les capacités techniques du formateur, on améliore forcément celui des apprenants. De plus, s'il est doté des meilleurs équipements didactiques cela contribue à une meilleure qualité de formation. La qualité de la formation s'appuie sur la disponibilité d'un matériel de pointe".
- L'amélioration de la qualité formation est un objectif qui doit être mesuré chaque année afin d'adapter d'avantage les formations aux réalités locales et aux aspirations des apprenants.

Réalisation des indicateurs du Résultat 1

La situation d'insécurité dans les régions de l'Extrême-Nord et du Nord-Ouest a conduit à la fermeture de trois EFA+ et à la relocalisation de trois autres EFA+ durant le programme 2017-2021. Cette situation a eu comme résultat une irrégularité par rapport au nombre de CEFFA où les indicateurs ont été mesuré.

Indicateur 1 : Les évaluations qualitatives (score de 1 à 4) montrent un nombre croissant de CEFFAs ayant un score satisfaisant (> 3) dans l'application de la pédagogie de l'alternance.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	8/23 CEFFA	-	23/23 CEFFA	8/14 CEFFA	10/16 CEFFA	20/20 CEFFA
Prévision				9/23 CEFFA		17/23 CEFFA

Source : Rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Indicateur 2 : Les évaluations des axes transversaux (score de 1 à 4) montrent un nombre croissant de CEFFAs ayant un score satisfaisant (>3) dans l'application des aspects genre et environnement dans leur enseignement et pratique.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	8/23 CEFFA	-	6/23 CEFFA	7/17 CEFFA	10/13 CEFFA	18/20 CEFFA
Prévision				9/23 CEFFA		17/23 CEFFA

Source : Rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Résultat 2 : Les EFA+/IFERs sont cogérés par les organisations promotrices, les associations des parents et les acteurs du milieu dans une logique d'autonomisation.

Score (attribué par l'équipe PROCEFFA) : 6/10

Facteurs contributeurs	Facteurs limitants
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande différence de l'atteinte du résultat 2 entre les différents CEFFA ▪ Renforcement graduel des organisations promotrices au niveau de leur maturité organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible taux d'implication des associations locales dans la gestion des CEFFA ▪ Capacités limitées des organisations promotrices au niveau du suivi / évaluation (impact et durabilité), de la gestion financière et du contrôle financier ▪ L'approche pédagogique utilisée n'est pas encore suffisamment maîtrisée par toute la communauté locale

Réalisation des indicateurs du Résultat 2

La situation d'insécurité dans les régions de l'Extrême-Nord et du Nord-Ouest a conduit à la fermeture de trois EFA+ et à la relocalisation de trois autres EFA+ durant le programme 2017-2021. Cette situation a eu comme résultat une irrégularité par rapport au nombre de CEFFA où les indicateurs ont été mesurés.

Indicateur 1 : Nombre de EFA++ / IFERs ayant des protocoles d'accord de cogestion signés.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	1/23 CEFFA	1/23 CEFFA	8/23 CEFFA	3/23 CEFFA	11/16 CEFFA	9/20 CEFFA
Prévision				12/23 CEFFA		17/23 CEFFA

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Indicateur 2 : Les évaluations institutionnelles de maturité (score de 1 à 4) montrent un nombre croissant d'associations des parents cogestionnaires des CEFFAs ayant un score satisfaisant (>3) en termes de maturité institutionnelle.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	4/23 Associations	-	12/23 Associations	6/14/23 Associations	4/16 Associations	9/20 Associations
Prévision				8/23 Associations		17/23 Associations

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Indicateur 3 : Les évaluations institutionnelles de maturité (score de 1 à 4) montrent une évolution moyenne positive des 11 organisations promotrices.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	2,4	-	2,49	2,10	3,37	3,47
Prévision				2,8		3,1

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Résultat 3 : Les EFA+/IFERs travaillent dans le cadre d’alliances stratégiques avec des acteurs locaux pour promouvoir le développement local et l’insertion socioprofessionnelle des jeunes.

Score (attribué par l’équipe PROCEFFA) : 7/10

Facteurs contributants	Facteurs limitants
La détermination de la PROCEFFA d’amener les EFA+/IFERs à travailler dans le cadre d’alliances stratégiques avec des acteurs locaux.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficile d’entrer dans des alliances formelles, avec Protocol d’Accord ▪ Approche et stratégie de PROCEFFA n’est pas bien connue avec les organisations externes et acteurs étatiques

Réalisation des indicateurs du Résultat 3

La situation d’insécurité dans les régions de l’Extrême-Nord et du Nord-Ouest a conduit à la fermeture de trois EFA+ et à la relocalisation de trois autres EFA+ durant le programme 2017-2021. Cette situation a eu comme résultat une irrégularité par rapport au nombre de CEFFA où les indicateurs ont été mesuré.

Indicateur 1 : Moyenne du nombre d’alliances stratégiques par CEFFA+/IFER formalisées.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0 alliance	1,95 alliances	3,12 alliances	1,81 alliances	5,72 alliances	5 alliances
Prévision				2 alliances		3 alliances

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Indicateur 2 : % des horaires de formation assurés avec le soutien du personnel issu de ces alliances

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	7%	3,78%	8,24%	23%	19%	12%
Prévision				15%		20%

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Résultat 4 : Les Ministères reconnaissent et soutiennent les EFA++/IFERs et l'insertion des apprenants.

Score de performance (attribué par l'équipe PROCEFFA) : 8/10

Facteurs contributants	Facteurs limitants
<ul style="list-style-type: none">Tous les EFA+ sont reconnus par le MINEFOPTous les IFERs ont un arrêté de création et deux ont un arrêté d'ouverture et une attestation d'immatriculation du MINESECTravail intensif en plaidoyer de la part de la PROCEFFA auprès des ministères concernés	<ul style="list-style-type: none">Les ministères concernés sont intéressés dans la reconnaissance et le suivi technique des CEFFA mais ils ne s'engagent pas dans un appui financier des CEFFA.

Réalisation des indicateurs du Résultat 4

La situation d'insécurité dans les régions de l'Extrême-Nord et du Nord-Ouest a conduit à la fermeture de trois EFA+ et à la relocalisation de trois autres EFA+ durant le programme 2017-2021. Cette situation a eu comme résultat une irrégularité par rapport au nombre de CEFFA où les indicateurs ont été mesurés.

Indicateur 1 : La modalité du système éducatif de formation par alternance est reconnue par le MINESEC.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	Lettre d'intérêt	Lettre d'intérêt	Lettre d'intérêt	Lettre d'intérêt	Lettre d'intérêt	Reconnaissance définitive
Prévision				Reconnaissance provisoire		Reconnaissance définitive

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Indicateur 2 : Nombre d'IFERs reconnus par le MINESEC.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	0	0	0	0	5	5
Prévision				5		5

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Indicateur 3 : Nombre de EFA++ reconnus par le MINEFOP.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	15	14	17	18	15	15
Prévision				18		18

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

2. Efficacité - Objectif Spécifique

Les jeunes du milieu rural ou périurbain camerounais, garçons et filles, reçoivent dans les EFA+ / IFERs une formation intégrale de qualité qui les prépare à s'intégrer dans la vie socioprofessionnelle et à contribuer à un développement local durable.

Remarque : La situation d'insécurité dans les régions de l'Extrême-Nord et du Nord-Ouest a conduit à la fermeture de trois EFA+ et à la relocalisation de trois autres EFA+ durant le programme 2017-2021. Cette situation a eu comme résultat une irrégularité par rapport au nombre de CEFFA où les indicateurs ont été mesurés.

Indicateur 1a : % des apprenants ayant réussi aux examens du MINEFOP

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	100%	89%	87%	89%	100%	97,14%
Prévision				100%		100%

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Indicateur 1b : % des apprenants ayant réussi aux examens du MINESEC

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	42%	26%	61%	56%	59%	97%
Prévision				45%		45%

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Indicateur 2 : Les évaluations qualitatives (score de 1 à 4) montrent un nombre croissant de CEFFAs ayant un score satisfaisant (> 3) en termes de formation intégrale des jeunes.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	9/23 CEFFA	-	23/23 CEFFA	6/14 CEFFA	7/16 CEFFA	14/20 CEFFA
Prévision				12/23 CEFFA		17/23 CEFFA

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Indicateur 3 : Les évaluations qualitatives (score de 1 à 4) montrent un nombre croissant de CEFFAs ayant un score satisfaisant (> 3) en termes de contribution au développement du milieu.

	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	9/23 CEFFA	-	20/23 CEFFA	6/14 CEFFA	12/16 CEFFA	16/20 CEFFA
Prévision				12/23 CEFFA		17/23 CEFFA

Source : rapports moraux (2017 -2020), complétés par le gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun pour 2021

Empowerment (autonomisation)

Bien que le concept d'empowerment des jeunes formés n'était pas une préoccupation clé immédiate du programme 2017-2021 au Cameroun, les répondants de l'enquête digitale ont été en mesure de relier ce concept à l'objectif du programme et de le décrire de manière concise, comme suit :

- Voler de ses propres ailes, c'est-à-dire à partir des ressources propres (intellectuelles, matérielles), pouvoir initier sa propre activité à partir de laquelle l'on subvient à ses propres besoins fondamentaux.
- Se prendre entièrement en charge par les produits issus de son activité ou de son travail dans une entreprise, et est utile pour son environnement.
- Créer et mettre en œuvre une activité avec des ressources propres et externes permettant l'amélioration durable des conditions de vie et développement.
- Pouvoir se prendre en charge, disposer des capacités techniques, intellectuelles et humaines 'soft and life skills' nécessaires à leur intégration.
- Mener une vie digne et contribuer au développement du milieu.
- Rendre les jeunes indépendants, créer sa propre entreprise pour subvenir à ses besoins.
- Subvenir aux besoins des jeunes pour réaliser leurs rêves.
- S'autogérer, ne plus dépendre des autres.
- Créer sa propre entreprise pour devenir indépendant et améliorer ses conditions de vie et contribuer au développement de son milieu.
- Créer sa propre entreprise pour devenir indépendant et améliorer ses conditions de vie en créant des sources de revenus.
- Ce concept est le point de chute de l'apprenant dans la mesure où la formation par alternance sera d'avantage mise en exergue et solliciter par d'autres familles pour le développement du milieu.
- L'empowerment des jeunes signifie que la formation reçue les a suffisamment capacité pour initier une activité productive dès la sortie de la formation.
- L'empowerment des jeunes est un processus où les jeunes sont encouragés à prendre en charge leur propre vie.
- L'empowerment des jeunes est la capacité de travailler pour lui-même et de subvenir à ses besoins.

Intégration socio-professionnelle

Selon l'équipe de PROCEFFA interviewée l'intégration sociale et professionnelle sont inséparables. Les deux concepts sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Mais comme les jeunes retournent dans leur communauté rurale / famille après leur formation pour démarrer une activité agricole (agriculture ou élevage), une intégration sociale fructueuse est une nécessité absolue pour leur permettre de poursuivre a bien une activité agricole. Le programme ne parle pas explicitement d'empowerment mais considère la formation sociale (social life skills / compétences de vie) comme une stratégie importante pour que les jeunes puissent se sentir 'empowered' et renforcés afin de faciliter leur intégration socio-professionnelle.

Le taux d'intégration socio-professionnelle dépend largement du degré d'intégration du CEFFA dans le milieu local (= degré de cogestion par des organisations locales, y compris les associations de parents des CEFFA).

Intégration sociale fait plus référence :

- Être vraiment accepté dans la communauté et par le chef qui décide à qui donner de la terre dont les jeunes ont besoin afin de démarrer leur petite entreprise agricole.
- Être un bon et responsable citoyen qui mène une vie intégrée dans la communauté locale, respectueux du genre et de l'environnement.
- Être activement impliqué dans le développement durable du milieu local (= exploitation des fermes, plantations insérées dans la famille et dans le contexte rural, sur base des techniques agricoles respectueuses de l'environnement.
- Faire preuve d'une forme de leadership en prenant des responsabilités dans les organes de décision locaux.

Intégration professionnelle

En termes d'intégration professionnelle, cependant, il existe une compréhension commune. Les personnes consultées définissent l'intégration professionnelle comme :

- Démarrer une petite entreprise agricole.
- Être un agriculteur assumant une action exemplaire et ayant un effet multiplicateur qui inspire d'autres agriculteurs locaux.

L'enquête digitale a fait sortir les facteurs ci-dessus avec un impact positif ou négatif par rapport à l'intégration socio-professionnelle des jeunes apprenants :

Facteurs contributeurs	Facteurs limitants
<p>L'accompagnement des jeunes post-formés par le BROAIS consiste principalement aux conseils et à l'orientation professionnelle, à l'accompagnement à la recherche d'un emploi ou à l'accompagnement l'auto-emploi (appui aux micro-projets des jeunes). Pour ce faire, le BROAIS veille à la formation de ces jeunes sur des modules complémentaires (rédaction CV, entretien d'embauche, lettre de motivation...). Il aide ainsi à l'acquisition des 'soft skills' dont le jeune a besoin en plus des compétences techniques (hard skills) que lui a conférées l'EFA+/IFER.</p>	<p>Manque de moyens financiers pour les jeunes afin de pouvoir démarrer une petite entreprise agricole après leur formation au sein des CEFFA.</p> <p>L'apprenant a besoin d'appui financier pour s'approprier du matériel, et de l'espace pour mettre sur pied son entreprise. Les banques ne prêtent qu'aux personnes présentant des garanties et les Institutions publiques ne donnent pas de soutien aux jeunes entrepreneurs.</p> <p>Former c'est bien, insérer est encore mieux : formation-emploi. Sans un appui minimal d'installation, les jeunes rencontreront des difficultés à être autonome économiquement.</p>

Facteurs contributants	Facteurs limitants
<p>Projet du ministère de l'agriculture et l'élevage pour aider les jeunes formés en matériel pour démarrer une entreprise.</p>	<p>L'insuffisance des terres cultivables : les jeunes sont confrontés aux difficultés au foncier (accès à la terre). Souvent les jeunes formés n'ont pas le droit de possession de terre qui appartient à la communauté ou aux parents.</p>
<p>Formation de l'alternance est une éducation de qualité, bien appréciée par les entreprises.</p>	<p>Politiques publiques, peu favorables à l'insertion des jeunes dans la vie active. Les taxes communales et douanières réduisent fortement le capital.</p>
<p>L'éducation à la citoyenneté également (formation humaine) facilite l'intégration socio-professionnelle.</p>	<p>Le manque de confiance en soi pour entreprendre. Les jeunes sont fragilisés par la peur d'entreprendre en vue d'échouer.</p>
<p>Le modèle pédagogique (pédagogie de l'alternance avec ses outils) utilisé permet efficacement de rendre le jeune apte à réaliser des activités en toute autonomie. Le système de formation par alternance des EFA+/IFER constitue en lui-même un passeport vers l'emploi.</p>	<p>Le faible accompagnement et soutien des familles. La pauvreté ambiante des familles qui ne peuvent toujours pas contribuer à la mise en place du projet de vie du jeune après la formation. Parfois, les familles montrent un faible intérêt à la formation professionnelle.</p>
<p>La formation intégrale de qualité (compétences techniques et sociales) intègre tous les aspects de la vie des jeunes et leur permet de s'intégrer dans la société et dans le monde du travail. La formation part toujours des besoins des apprenants.</p>	<p>Le manque de culture entrepreneuriale / faible esprit d'entrepreneuriat : la notion d'entrepreneuriat n'est pas très développée chez un bon nombre de jeunes.</p>
<p>Le module comme entrepreneuriat et vie et insertion qui aident les apprenants à s'en sortir économiquement après leur formation ainsi que les plans de formation des centres qui sont intimement liés au milieu et révisés chaque année renforcent les jeunes et leur permettent d'entreprendre les activités économiques après la formation.</p>	<p>L'absence d'accompagnement et suivi du jeune dans sa mise en œuvre de son activité génératrice de revenus. La régularité et la qualité du suivi des jeunes post formés est facteur clé à assister les jeunes dans leur intégration socio-professionnelle.</p>

Facteurs contributeurs	Facteurs limitants
<p>Les jeunes qui viennent se faire former et qui ont une certaine motivation, avec des objectifs bien précis sont plus déterminés à s'insérer dans le milieu socio professionnel. Plus de 80% des jeunes diplômés qui sont motivés dans la formation dès le départ s'intègrent facilement à la sortie.</p>	<p>L'environnement social (milieu du jeune) est un facteur très déterminant qui peut impacter positivement ou négativement dans la réussite de l'intégration socio-professionnelle du jeune. De même, lorsqu'il y a moins d'analphabètes et d'abandons scolaires dans la communauté, les diplômés sont moins influencés négativement.</p>
	<p>Manque de compétences dans la transformation pour améliorer le rendement : la transformation requiert encore des compétences spécifiques que les CEFFA ne confèrent pas.</p>
	<p>Les effets d'une économie informelle qui font que le plus souvent le jeune post formé cherche à s'investir dans des domaines dans lesquels il n'a pas reçu de formation.</p>
	<p>Les facteurs socio-économiques nationaux : les contraintes du milieu (zones d'insécurité), les effets de la pandémie COVID 19, les problèmes sociaux de la localité qui freinent le développement du village, corruption, tribalisme, ...</p>

3. Résultats – Thèmes transversaux

❖ Genre

Le calcul de ce score de performance se fait à l'aide de l'évaluation annuelle de l'aspect « genre » qui est réalisée auprès des CEFFA par la direction exécutive de la PROCEFFA. Cette enquête se focalise sur trois aspects de l'axe transversal genre (Organisation, Formation et Opérationnalisation).

Le score moyen des CEFFA sur l'aspect 'Genre' dans l'application de l'aspect genre dans son enseignement et dans sa pratique est 3,23 sur 4 (Score de performance - 2020). En outre, 9 sur 11 organisations promotrices ont passé le cap du score 3 par rapport à 7 organisations promotrices en 2019.

Les principales activités en genre réalisées dans les CEFFA (Score de performance – 2020) :

- Responsabilisation des filles et garçons dans les fonctions de chef de classe, responsable d'internat, responsable du réfectoire
- Institution des primes pour les meilleures apprenantes
- Octroi des bourses de formation aux filles
- Célébration de la journée internationale de la fille (le 11 octobre 2020) à travers l'organisation de 2 causeries éducatives sur la discrimination sexiste et l'exploitation/abus sexuels
- Organisation des causeries éducatives sur les grossesses précoces et les violences basées sur le genre
- Cohabitation harmonieuse des personnes vulnérables (handicapés, sourds muets...) avec les autres apprenants dans les CEFFA
- Création et animation du club genre par les moniteurs et apprenants.

En outre, les réponses du questionnaire digital ont également fait sortir que :

- La majorité des répondants (27/36 = 75%) indiquent que les cours actuels de formation technique dans les centres donnent un accès égal aux étudiants féminins et masculins.
- Les centres donnent les mêmes chances aux filles et garçons durant les recrutements. La codification des textes statutaires au sein de l'établissements pour que les filles et garçons soit représentés en même nombre dans les bureaux des clubs et autres organisations au sein des centres permettent de donner l'égalité de chance aux deux sexes dans l'établissement.
- Plus de deux tiers des personnes interrogées (73%) pensent que l'égalité des sexes bénéficie actuellement d'une attention suffisante au sein des centres. Seule une minorité des répondants (27%) estime que le programme faudrait faire davantage à l'avenir pour promouvoir l'aspect genre dans les centres.

Une observation pertinente

Intégration socio-professionnelle est très difficile à atteindre pour les filles :

- Traditions culturelles (Nord) : l'accès à la terre constitue une grande problématique pour les jeunes filles. Il leur est très difficile pour avoir accès à la terre cultivable pour créer leur micro-entreprise agricole.
- Mariage précoce aboutit à un décrochage scolaire. Par conséquent, le taux des filles - finissants dans les CEFFA est beaucoup moins élevé que celui des garçons.
- Les filles se marient et deviennent 'femme au foyer' (parfois engagée dans un petit commerce qui n'est pas lié à la formation suivie dans le CEFFA).

❖ Environnement

Le calcul de ce score de performance se fait à l'aide de l'évaluation annuelle de l'aspect « environnement » qui est réalisée auprès des CEFFAs par la direction exécutive de la PROCEFFA. Cette enquête se focalise sur trois aspects de l'axe transversal genre (Aspects formation, Outils pédagogiques et la mise en œuvre de l'aspect environnement).

Le score moyen des CEFFA sur l'aspect 'Genre' dans l'application de l'aspect genre dans son enseignement et dans sa pratique est 3,29 sur 4 et en raison de la focalisation sur le milieu de vie local en tant que partie intégrante de la formation par alternance (Score de performance - 2020).

La plupart des organisations promotrices intègrent l'environnement dans la formation et elles ont des outils pédagogiques adaptés. À cet effet un « guide d'éducation à l'environnement et au développement durable » a été élaboré par la PROCEFFA en 2018.

Les principales activités en environnement réalisées dans les CEFFA (Score de performance – 2020) :

- Organisation d'une causerie éducative sur l'assainissement durable et le changement climatique : le cas des toilettes, tenue lors de la journée mondiale des toilettes (le 19/11/2020)
- Collecte des déchets plastiques et recyclage en pot de plant
- Fabrication et utilisation du compost pour l'amendement des champs à but pédagogique
- Production de l'huile de neem par les apprenants : elle a servi comme bio pesticide dans la protection des cultures maraichères mises en place au sein du campus
- Utilisations systématiques des fientes dans les exploitations.
- Mise en place d'espaces verts et d'arbres fruitiers dans les CEFFA dans le cadre du re-boisement

Deux tiers des personnes interrogées (66%) pensent que la protection de l'environnement bénéficie actuellement d'une attention suffisante au sein des centres. Seule une minorité des répondants (37%) estime que les centres doivent rendre leurs formations techniques plus respectueuses de l'environnement.

Le gestionnaire délégué de VIA DB constate que les centres se concentrent encore principalement sur l'enseignement des techniques agricoles conventionnelles et pas du tout sur l'agriculture durable, d'autant que l'agriculture conventionnelle assure toujours un meilleur rendement et est donc plus rentable.

❖ Digitalisation

La numérisation a reçu une attention particulière dans le programme grâce à la coopération avec les organisations belges "Close the Gap" et "Comundos".

'Close the Gap' fournit aux centres des ordinateurs que les étudiants peuvent utiliser pour leurs projets et études (bien que dans de nombreux centres, l'approvisionnement en électricité reste un problème).

Comundos organise des formations en compétences digitales pour le personnel des centres. Selon le rapport de suivi (Performance Score 2020), Comundos a formé les équipes pédagogiques des CEFFA en 'digital literacy' afin d'assurer une appropriation et une durabilité de cette synergie dans les centres.

La collaboration avec Comundos a pour objectif de promouvoir l'utilisation stratégique de la technologie et de la 'media literacy' dans 11 CEFFA (production des media digitaux : photos, texte, son et vidéo par les CEFFA).

Néanmoins, les réponses du questionnaire digital indiquent que :

- L'utilisation du numérique est encore peu développée et devient de plus en plus incontournable dans les centres.
- Il est nécessaire de développer une offre de formation en ligne compte tenu du contexte sanitaire et du besoin en formation exprimé de certaines personnes qui ont d'autres occupations ne leur permettant pas d'être régulier au centre.
- La pandémie de la Covid-19 vient de nous le rappeler, en plus le monde est tourné de plus en plus vers le numérique.

4. Contribution - Valeur ajoutée du programme VIA DB

L'équipe de PROCEFFA et les répondants du questionnaires ont bien apprécié la contribution de VIA DB. Selon eux la valeur ajoutée se trouve principalement dans les domaines suivants :

- Le renforcement des capacités du partenaire direct, la plateforme PROCEFFA.
 - Organisation des ateliers de renforcement des capacités de l'équipe pédagogique
 - Le partenariat technique avec les sectoriels pour le renforcement des capacités de l'équipe pédagogique
 - Accompagnement technique rapproché des formateurs
 - Appui dans les constructions des infrastructures (salles de classe, atelier pédagogique...)
 - Dotation des centres en matériels didactiques
- Développement et actualisation de la Théorie de Changement.
- La mise en réseau avec les autres partenaires de VIA DB / Facilitateur d'un partage des connaissances.
- Gestion des liens stratégiques avec les partenaires de synergies (Comundos, Close the Gap, MMH, Step2You, ACTEC)
- Introduction du bureau d'insertion professionnel (BROAIS).
- Reconnaissance de la Pédagogie par l'Alternance par les Ministères

Reconnaissance par les Ministères

Selon les personnes interrogées, le soutien de VIA Don Bosco a justement été d'une importance capitale pour l'amélioration des curricula de formation. Ceci s'est traduit par ; 1) la reconnaissance des IFER par le Ministère camerounais des Enseignements Secondaires (MINESEC) : les IFER sont transformés en Collèges Privés Techniques et Professionnels Agricoles. Ainsi, malgré les exigences des ministères liées à la reconnaissance, la PROCEFFA a pu, grâce au soutien de VIA Don Bosco, faire valider les dossiers d'agrément par les ministères en charge de l'éducation et de la formation professionnelle.

Les deux ministères de tutelles, le ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP) et le ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC), reconnaissent l'apport de la PROCEFFA en termes de formation et d'insertion des jeunes. Dans ce sens, ils ont accordé la reconnaissance officielle des EFA+ et des 4 IFER. Ces derniers sont désormais des Collèges Privés Techniques et Professionnels Agricoles, ayant le droit de délivrer des Certificats d'Aptitudes Professionnels (CAP) agricoles.

Le MINEFOP joue un grand rôle dans la formation des moniteurs sur l'approche par compétence "APC", l'organisation des examens CQP et DQP, l'organisation des rencontres avec les responsables des centres des carrefours métier, des supervisions des activités et l'évaluation du personnel des centres, la mise à disposition des référentiels de formation, le renouvellement des agréments.

Les Ministères, surtout, ont été d'une grande importance dans la mesure ils ont facilité l'agrément des centres de formation des organisations regroupées au sein de la PROCEFFA. Certaines d'entre elles ont même bénéficié des bourses de formation des jeunes dans les centres promus par la PROCEFFA en raison de la qualité de formation qui y est souvent dispensée.

Introduction du bureau d'insertion professionnel (BROAIS)

Les personnes consultées remarquent que les centres se sont principalement focalisés sur la formation des jeunes dans le passé. Ils se sont rendu compte que former les jeunes, sans les accompagner après leur formation, ne débouche pas toujours sur l'insertion professionnelle. L'accompagnement et le suivi personnalisé des jeunes formés constitue une stratégie clé afin d'assister les jeunes à démarrer une (petite) entreprise agricole rentable dans leur communauté. L'introduction du bureau d'emploi (BROAIS) dans ce programme est une démarche efficace pour augmenter le taux d'insertion socio-professionnelle des apprenants formés (= Objectif Spécifique du programme).

L'accompagnement des jeunes post-formés par le BROAIS consiste principalement aux conseils et à l'orientation professionnelle, à l'accompagnement à la recherche d'un emploi ou à l'accompagnement l'auto-emploi (appui aux micro-projets des jeunes). Pour ce faire, le BROAIS veille à la formation de ces jeunes sur des modules complémentaires (rédaction CV, entretien d'embauche, lettre de motivation...). Il aide ainsi à l'acquisition des soft skills dont le jeune a besoin en plus des compétences techniques (hard skills) que lui a conférées l'EFA+/IFER.

5. Durabilité financière

Le calcul du score par rapport à la viabilité financière est effectué sur la base d'un système d'évaluation annuelle, à savoir l'enquête OCSAT. La question sur la viabilité financière se focalise sur 3 aspects : 1) l'engagement de l'organisation promotrice envers la durabilité et l'autonomie, 2) le développement et la gestion de la durabilité de l'organisation promotrice et 3) les sources alternatives de revenus.

Selon le document 'Scores de Performance - 2020', le score moyen de toutes les organisations promotrices est de 3,21/4 (par rapport à 2,91/4 en 2019, 2,90/4 en 2018 et 2,41/4 en 2017). Avec ce résultat on peut constater que la durabilité financière a eu une augmentation en 2020 (0,3/4).

Comme dans les années antérieures, la PROCEFFA a continué à accompagner les organisations promotrices dans leurs projets d'autonomisation en 2020 : la création des écoles-entreprises. Plus particulièrement la PROCEFFA a assisté les organisations promotrices volontaires dans l'élaboration du plan d'affaires de l'école-entreprise.

Mais....

Fin 2020 le résultat de la création des écoles-entreprises (EE) reste mitigé : trois organisations promotrices (sur 11) ont réussi à démarrer une école-entreprise : ASAD Bertoua a créé un atelier de production d'habits enfants, CODAS Caritas de Ngaoundéré une unité de production de poules pondeuses et CROPSEC Maroua également une unité de production de poules pondeuses. En 2019, une seule école-entreprise avait été créée.

En résumé, on peut conclure que le score de l'évaluation annuelle interne (3,12/4) reste assez élevé mais la réalisation des Écoles-Entreprises continue à trainer le pas.

6. Suivi & Évaluation

Les organisations partenaires du Cameroun n'appliquent pas les mêmes outils formels de monitoring que les partenaires de VIA DB dans les 10 autres pays d'intervention. Le programme Cameroun applique ses propres outils de suivi. Les principaux outils sont : 1) 'OCSAT' (Organisational Capacity Self-Assessment Tool) qui permet aux partenaires d'autoévaluer annuellement leur performance organisationnelle et 2) l'évaluation des CEFFA basée sur les 4 piliers de la pédagogie de l'Alternance. Dans l'enquête digitale, un certain nombre de réponses notent que les informations collectées sont très peu exploitées. Selon eux, les informations sont insuffisamment analysées au niveau national (PROCEFFA) et les organisations promotrices reçoivent très peu de feedback sur les informations collectées.

7. Forces & Faiblesses du programme

Forces	Faiblesses / Défis
Reconnaissance officielle de la pédagogie de l'alternance dans les CEFFA par 2 Ministères, notamment MINEFOP et MINESEC.	Une trop grande dépendance financière de VIA DB comme le seul bailleur du programme (= durabilité financière vulnérable).
Une synergie fructueuse avec des ONG belges Comundos (media literacy) et Miel Maya Honing (formation en apiculture)	Une trop faible implication des acteurs externes (et en particulier les associations des parents) dans la cogestion des centres de formation (CEFFA).
PROCEFFA est une structure jeune, émergente et prometteuse avec une bonne structure, du personnel qualifié et motivé et qui livre un travail efficace de plaidoyer.	Une trop grande importance accordée à la formation pédagogique des enseignants au détriment du renforcement de leurs compétences techniques.
Un bon taux de réussite en termes de jeunes formés qui démarrent leurs petites entreprises agricoles et améliorent leurs conditions de vie (y compris des jeunes femmes).	
Continuité d'opérations dans les zones d'insécurité (Nord-Ouest et Sud-Ouest : régions anglophones et Extrême-Nord : Boko Haram).	

III Conclusions

Conclusion générale

Il y a une bonne implémentation du programme 2017-2021 par la PROCEFFA, BROAIS et les Organisations Promotrices, tant au niveau des résultats qu'au niveau de l'Objectif Spécifique.

L'atteinte des résultats du programme

La plupart de indicateurs des 4 résultats du programme ont été largement atteints et ont connu une évolution positive au cours du programme (2017 - 2021). Seulement pour le résultat, 2 la cible des indicateurs n'est pas atteinte : l'implication active des associations des parents dans la cogestion des CEFFAs+ / IFER reste donc un défi majeur pour les centres. En plus, les deux indicateurs suivants n'ont pas été pleinement réalisés : 1) l'indicateur 2 du résultat 3 (= % des horaires de formation assurés avec le soutien du personnel issu de ces alliances) avec un taux de réussite de 12% vis-à-vis du cible de 20% et 2) l'indicateur 3 du résultat 4 (= nombre de EFA++ reconnus par le MINEFOP) avec un taux de réussite de 15 centres reconnus vis-à-vis du cible de 18

L'atteinte de l'Objectif Spécifique du programme

Selon les rapports de suivi 2021 les indicateurs de l'Objectif Spécifiques du programme ont également largement été réalisés à la fin du programme en 2021.

Par rapport au premier indicateur de l'OS : 97% des apprenants ont réussi les examens du MINEFOP (vis-à-vis du taux de 100% prévu) et 97% des apprenants ont réussi les examens du MINESEC (vis-à-vis du taux de 45% prévu).

Les deux autres indicateurs sont presque atteints par les partenaires : 14 sur 23 CEFFA ont réalisé un score satisfaisant en termes de formation intégrale des jeunes (vis-à-vis d'une prévision de 17 CEFFA) tandis que 16 sur 23 CEFFA ont obtenu un score satisfaisant en termes de contribution au développement du milieu (vis-à-vis d'une prévision de 17 CEFFA).

Les réponses à l'enquête digitale indiquent également qu'il existe une multitude de facteurs externes (hors de la sphère de contrôle du programme) qui influencent négativement le degré d'intégration socioprofessionnelle des apprenants et leur contribution au développement durable de leur milieu. On peut donc se poser la question si l'objectif du programme est réaliste ou s'il a été formulé de manière trop ambitieuse.

Reconnaissance de PROCEFFA

La PROCEFFA est reconnue comme un acteur clé dans la promotion de la 'pédagogie de l'alternance' ce qui est bien illustré par la reconnaissance officielle de la pédagogie de l'alternance dans les CEFFA par 2 Ministères, notamment MINEFOP et MINESEC.

Cependant, l'approche et la stratégie de PROCEFFA ne sont pas bien connues avec les organisations externes, les acteurs étatiques, la communauté locale et les entreprises (ce qui était déjà remarqué par l'évaluation à mi-parcours de Focus-Up en 2019).

Durabilité financière du programme

La durabilité financière reste un très grand défi pour le programme VIA DB au Cameroun. Il dépend largement du soutien financier de VIA Don Bosco comme seul bailleur du programme. Les CEFFA ne sont pas vraiment arrivés à démarrer des Écoles - Entreprises comme source de revenus : selon les rapports de suivi 2020, seulement 4 centres avaient installé des activités économiques. Malgré la reconnaissance officielle par les ministères, la PROCEFFA / les CEFFA n'ont reçu aucun soutien financier du gouvernement jusqu'à présent. Le programme (2017 -2021) n'a pas accordé une attention particulière à l'autonomie financière comme il n'y a aucun résultat / indicateur directement y lié.

Thèmes transversaux

Les thèmes transversaux 'Genre' et 'Environnement' ne sont pas pleinement intégrés dans le programme. Les activités dans ces 2 domaines sont plutôt limitées à des actions ponctuelles au sein des différents partenaires. Par contre, la numérisation a reçu une attention particulière dans le programme grâce à la coopération avec les organisations belges "Close the Gap" et "Comundos" et vise à promouvoir 'l'utilisation stratégique de la technologie et de la 'media literacy' dans 11 CEFFA (production des media digitaux : photos, texte, son et vidéo par les CEFFA).

Surtout au niveau de l'aspect 'genre, il reste encore à très grand défi et une large marge de progrès. Bien que les centres organisent toutes sortes d'activités en faveur de l'égalité des sexes, les filles rencontrent encore toujours des grands défis à démarrer leur propre entreprise agricole (principalement à cause des stéréotypes culturels : les filles qui n'ont pas traditionnellement droit à l'accès à la terre cultivable).

Les enquêtes indiquent aussi clairement qu'il existe une demande de la part des partenaires pour plus de formation du personnel et de sensibilisation (personnel et population locale) sur les thèmes transversaux 'Genre' et 'Environnement'. En outre, les partenaires demandent d'être davantage renforcés dans le domaine de digitalisation.

BROAIS est un acteur clé du programme

Le fonctionnement de BROAIS constitue une stratégie clé afin d'assister les jeunes à démarrer une (petite) entreprise agricole rentable dans leur communauté. Ce bureau remplit un certain nombre de fonctions très essentielles pour les jeunes afin de faciliter leur intégration socio-professionnelle : l'orientation professionnelle, l'accompagnement à la recherche d'un emploi ou d'auto-emploi (appui aux micro-projets des jeunes), formation en entrepreneuriat, mais aussi formation aux compétences de vie (social life skills).

Mais, actuellement, BROAIS ne dispose pas des ressources nécessaires pour assurer un suivi et appui approfondis (en matériel ou support financier) des jeunes afin de les accompagner à démarrer leur petite entreprise agricole dans leur propre milieu rural.

Pour la PROCEFFA, le fait de pouvoir continuer à gérer le bureau de BROAIS de manière financièrement indépendante à l'avenir reste un grand défi (car pour l'instant, BROAIS fonctionne toujours principalement grâce au soutien financier de VIA DB).

IV Recommandations

Recommandations du terrain – Équipe de PROCEFFA

1. Développer des stratégies innovantes afin d’impliquer les acteurs clés locaux (associations de parents, maîtres de stages, chefs coutumiers, autorités locales étatiques,) dans la cogestion des CEFFA dans le but de renforcer la durabilité sociale (= 1 pilier de la pédagogie de l’alternance)
2. VIA DB à assister PROCEFFA à trouver d’autres bailleurs / diversifier les sources de financement (afin de réduire la dépendance totale financière d’un seul bailleur, à savoir VIA DB)
3. Développer des stratégies pour retenir les formateurs formés au sein des CEFFA
4. Harmoniser les stratégies des différentes ONG dans le Grand Nord du pays
5. Élaborer une description plus précise des rôles et des responsabilités du gestionnaire délégué de VIA DB au Cameroun

Recommandations du terrain – Questionnaire digital auprès tous les partenaires

6. Améliorer le système de suivi pour que les informations collectées soient davantage exploitées afin de modifier la mise en œuvre du programme. Le système de suivi devrait être amélioré dans les domaines suivants : le contenu des formations des enseignants, les stages professionnelles, la cogestion, l’intégration socio-professionnelle et le suivi des apprenants après leur formation.
7. Développer un système : 1) de partage des expériences : entre les jeunes eux-mêmes et aussi entre les jeunes et les professionnels et 2) de parrainage des jeunes par les professionnels.
8. Accompagner et encadrer davantage les jeunes actifs dans l’élaboration de leurs projets d’entrepreneuriat. L’auto-emploi est un des axes importants du processus de formation (en lien avec les spécialités), par conséquent il est nécessaire de renforcer tous les mécanismes d’accompagnement des étudiants à l’auto-emploi, en se focalisant sur :
 - la mise en place des fonds compétitifs pour l’insertion des jeunes afin d’améliorer le dispositif d’insertion et la viabilité des entreprises
 - la recherche des partenaires d’appuis aux projets des jeunes
 - le renforcement de l’accompagnement personnalisé des apprenants post-formés
 - la mise en place d’un fonds de soutien à l’insertion des apprenants post-formés
 - un appui (matériel, financier et technique) à l’auto-emploi
 - la mise à disposition des fonds de micro-crédits par les acteurs municipaux et gouvernementaux
 - L’implication forte des pouvoirs publics et des collectivités territoriales dans l’appui à la formation et à l’insertion des jeunes
9. Les CEFFA devraient mieux préparer les jeunes à l’insertion socio-professionnelle en améliorant le contenu de la formation en entrepreneuriat
10. Sensibiliser les parents à l’octroi des terres cultivables aux jeunes formés / renforcer la collaboration avec les Collectivités Territoriales Décentralisées pour l’octroi des parcelles aux jeunes / le plaidoyer pour l’acquisition des terres pour les filles
11. Renforcer l’équipement des ateliers pédagogiques spécialisés / créer le second cycle d’enseignement technique et professionnel agricole dans les IFER / Il est nécessaire de mieux élaborer et développer les curricula de formation des IFER bien qu’un programme existe.

Recommandations de l'évaluateur

12. Consolider / diversifier les stratégies d'accompagnement et suivi des jeunes formés dans leur mise en œuvre de leurs petites entreprises (agricoles). La régularité et la qualité du suivi des jeunes post formés est un facteur clé à assister les jeunes dans leur intégration socio-professionnelle.
13. Renforcer les compétences des jeunes dans la transformation des produits agricoles. La valeur ajoutée des produits agricoles transformés aboutit à une augmentation de la rentabilité de l'entreprise agricole. La transformation requiert encore des compétences spécifiques que les CEFFA ne confèrent pas actuellement.
14. Promouvoir des techniques d'agriculture durable dans les formations des centres (CEFFA / IFER) afin de protéger l'environnement et de réduire la dépendance financière à l'égard des intrants externes (coûteux).
15. Développer et diversifier le réseau des partenaires techniques et financiers afin d'améliorer les services rendus aux apprenants. Dans ce cadre, une attention particulière devrait accorder à une collaboration avec les organisations de microfinance (privées, ONG ou gouvernementales) afin d'assister les jeunes formés à accéder à des moyens financiers pour pouvoir démarrer une petite entreprise agricole après leur formation.
16. Développer une stratégie de plaidoyer auprès de la population et des autorités locales afin de :
 - créer une image positive de l'esprit d'entreprise en tant que stratégie clé pour la promotion de l'emploi des jeunes et du développement local durable. Actuellement, la culture entrepreneuriale est peu très développée chez les jeunes.
 - Assister les jeunes formés (particulièrement les filles) à accéder à la terre cultivable pour qu'ils/elles puissent démarrer leur petite entreprise agricole. Actuellement, les jeunes formés n'ont souvent aucun droit de possession de terre qui appartient traditionnellement à la communauté ou aux parents.
17. Développer une meilleure compréhension commune des concepts clés du programme (empowerment, intégration sociale, intégration professionnelle, la pédagogie de l'alternance, ...) entre les partenaires mais aussi entre PROCEFFA et VIA Don Bosco
18. Consolider et diversifier les AGR et Écoles - Entreprises (et AGR) au sein des CEFFA / IFER afin d'augmenter leur taux de rentabilité
19. Consolider le renforcement des capacités des partenaires (PROCEFFA, BROAIS et Organisations Promotrices) comme structures clés et prometteuses dans la mise en œuvre du programme. Dans ce cadre, une attention particulière devrait être accordée aux domaines suivants :
 - Le suivi / évaluation, surtout au niveau de l'impact et de la durabilité
 - La gestion financière et du contrôle financier (surtout au niveau des organisations promotrices)
 - Développement des stratégies afin d'assurer la durabilité financière (tous les partenaires)

V Annexe

Personnes consultées

- ❖ Gestionnaire délégué VIA Don Bosco au Cameroun - Filip Maenhout
- ❖ Aurelie Vanossel - Senior Quality Officer - VIA Don Bosco
- ❖ Kaat Torfs - Responsable du département 'Coopération Internationale' - VIA Don Bosco
- ❖ Équipe de PROCEFFA au Cameroun
 - Mme Mariam HAMAN ADAMA, Présidente du Conseil d'Administration
 - M. KATIHABWA Pie, Directeur Exécutif
 - M. Hervé MOUDIO Berlin, Coordinateur Pédagogique
 - M. BIRWE Benoît, Délégué Pédagogique 1
 - M. Emmanuel SENGAFOR, Délégué Pédagogique 2
 - M. Joseph DINGA KWELLA, chargé de l'apiculture
 - M. BARKA KODA, chargé des projets et du partenariat
 - M. EDJAM Florentin, Assistant Administratif et financier

Documents consultés

- ❖ Questionnaire digital auprès des partenaires locaux - 36 réponses
- ❖ DGD programme 2017 – 2021
- ❖ Rapports de suivi : Scores de performance
- ❖ Évaluation à mi-parcours du programme VIA DB – Focus UP