



# Rapport pays RDC | Fabrice Hénard avec Laurent Bujiriri et Grace Layerubambura

Mid-term evaluation VIA DB | 2019



1	Résumé.....	2
1.1	Résumé exécutif.....	2
1.2	Résumé exécutif en anglais.....	5
2	Introduction.....	7
2.1	Objectif de l'évaluation.....	8
2.2	Résumé de l'intervention et de la Théorie du changement (TDC).....	8
2.3	Méthodologie et limites .....	11
3	Analyse .....	11
3.1	Pertinence.....	11
3.2	Efficiéce .....	13
3.3	Efficacité.....	15
3.4	Durabilité .....	22
3.5	Complémentarité/Synergie .....	23
3.6	Évaluation du partenariat .....	23
3.7	Évaluation de la TDC et hypothèses.....	23
4	Conclusion .....	25
5	Recommandations.....	27
6	Annexe 1. List of interviews/focus groups .....	29
7	Document overview.....	30



## 1 Résumé

### 1.1 Résumé exécutif

L'objectif de l'évaluation a été limité aux aspects suivants: a) L'analyse de l'hypothèse de la théorie du changement visant à proposer une éventuelle refonte de la méthodologie de travail et à reproduire les bonnes pratiques / enseignements tirés; (b) clarifier les perspectives d'amélioration de la structure / gestion de l'association; c) Identifier le type de liens entre partenaires et la typologie des défis à relever pour atteindre l'objectif spécifique; d) Répondre aux exigences de transparence et de responsabilité de la Direction générale de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire du gouvernement de la Belgique.

La méthodologie d'évaluation comprend une combinaison de différentes méthodes de collecte de données (questionnaires en ligne, entretiens, groupes de discussion et rapports de suivi), ce qui a permis la triangulation de l'information et l'obtention de résultats cohérents. 3 consultants ont été mobilisés (Kinshasa, Bukavu et Lubumbashi) durant une semaine fin mai 2019.

L'objectif du programme est que la population cible - les jeunes femmes et les hommes plus vulnérables âgés de 15 à 28 ans - s'intègre de manière professionnelle et sociale dans la société congolaise. À cette fin, un consortium est organisé avec 3 types d'acteurs locaux : les centres de formation professionnelle (CFP), les bureaux de l'emploi (BDE) et les bureaux de planification et de développement (BPD).

**Pertinence.** La Théorie du Changement telle que prévue dans le programme VDB fonctionne plutôt correctement, avec une bonne articulation entre les CFPs, les BDEs, et les BDPs. Les 3 entités jouent leur rôle, il n'y a pas de chevauchement dans les responsabilités. VDB soutient les CFPs depuis de nombreuses années, parfois depuis 2005. Pour autant, le programme 2017-2021 apporte une nouveauté dans la structuration des activités, fortement axées sur des objectifs spécifiques qui sont connus de tous (on amène l'apprenant à l'emploi). Les écoles-entreprises ont montré leur pertinence pour impliquer les apprenants dans des situations réelles.

Le programme VDB répond effectivement aux besoins des zones qu'il couvre en formation professionnelle. Si les diagnostics socioéconomiques initiaux ont été bons, les risques identifiés se sont avérés et appellent à une révision de la programmation des activités, notamment sur le Nord Kivu et Lubumbashi.

L'architecture du programme vise principalement à renforcer les capacités des acteurs à moderniser la formation, à mieux gérer, et mieux accompagner l'apprenant et à générer des revenus. Le modèle choisi n'est donc pas d'introduire une nouvelle pédagogie comme l'APC ou un nouveau modèle de formation comme celui par l'alternance. La pertinence de la formation pour les apprenants repose donc sur l'école-entreprise et les stages. Il découle de ce modèle un risque de dichotomie entre des enseignants qui poursuivraient une approche traditionnelle, et une formation axée sur les besoins réels de l'entreprise que dispenseraient les stages et l'école-entreprise.

VDB est reconnu par les acteurs comme un facilitateur : c'est l'organisation qui permet au programme d'être mis en œuvre dans des conditions optimales dans un pays confronté à de graves dysfonctionnements, démuné d'orientation politiques claires en matière de formation professionnelle. En revanche, on ne peut affirmer que VDB soit perçu comme un partageur de connaissances, et un innovateur sur les méthodes pédagogiques ou la formation professionnelle. De même, le rôle d'analyste de VDB n'est pas forcément perçu.

On constate une difficulté des équipes VDB et des partenaires congolais à se comprendre mutuellement. Le climat de confiance existe, mais il reste à consolider. Il y a beaucoup de non-dits et des incompréhensions sur les exigences de VDB par rapport aux BPDs, et sur la perception des BPDs qui opèrent chaque jour dans un contexte difficile, avec leurs moyens limités. On estime que l'orientation économique du programme n'est pas



portée par l'ensemble de la communauté salésienne, et qu'elle exige un renforcement majeur de la professionnalisation de l'enseignement. Les outils de suivi et de rapportage sont connus des BPDs.

#### **Efficiences.**

Les rôles sont bien partagés entre les acteurs. Les outils de suivi et de rapportage sont considérés comme sous-basement de la mise en œuvre du programme. Les partenaires VDB (BPDs, BDEs et CFPs) les utilisent à bon escient pour une meilleure gestion du programme. La maîtrise de ces outils ont fait l'objet de plusieurs sessions de formation. Les outils de suivi et de rapportage sont connus des BPDs. Ils restent encore à être mieux employés, mieux compris. Certains CFPs pourraient mieux les utiliser qu'à présent.

Sur les partenariats, on estime que les acteurs (BPDs, BDEs) sont peu nombreux, se connaissent bien et ont parfois occupé des fonctions différentes dans le programme. Ils partagent également le même esprit salésien. Pour autant, cet atout cache la difficulté d'exprimer des désaccords. On ne peut parler de partenariat avec des engagements de nature contractuelle entre les partenaires. VDB Bruxelles est l'unique acteur qui peut apporter une voix différente, poser des questions parfois inconfortables et traiter de dissensions, au sein de la grande famille salésienne. On constate également que les changements fréquents des personnels salésiens pèsent sur la mise en œuvre du programme et la compréhension, voire le portage de ses objectifs.

#### **Efficacité.**

L'efficacité de ce programme doit d'abord tenir compte des difficultés propres au contexte économique et politique de la RDC.

Le programme VDB participe à la mobilisation des enseignants et des apprenants autour de l'objectif d'une formation de qualité d'éducation et d'apprentissage (**résultat 1 - L'amélioration de la qualité du processus éducatif et de l'apprentissage, en voie d'atteindre ses objectifs**). Le rôle des BDEs apparaît ici comme essentiel, à la croisée entre le rôle des éducateurs des CFPs et des exigences des entreprises, et des possibilités d'épanouissement des apprenants. On souligne également l'amélioration du pilotage des formations. Il n'est pas encore démontré que les emplois obtenus soient décent. Les CFPs ne disposent pas tous de programme d'apprentissage bien structuré. Enfin, les centres d'alphabétisation pourraient être plus efficaces. Leurs directions ne disposent pas toujours d'une capacité de gestion et de suivi pédagogique.

**Le résultat 2 (Le renforcement des capacités de gestion de toutes les organisations actrices de ce processus) peinera à atteindre ses objectifs en fin de programme.** On doute que les 11 partenaires aient adopté des stratégies de RH ou aient pris des mesures pour améliorer significativement leur bilan de santé. Il nous semble important de continuer de renforcer les capacités dans la planification et la gestion des processus. Il n'y a pas de stratégie de gestion des connaissances ni de stratégie de plaidoyer national ou provincial.

**Le résultat 3 (L'amélioration de l'accompagnement vers un travail digne et le soutien à l'entrepreneuriat par les entités d'emploi) montre des signaux positifs.** Si les activités précédentes le programme permettaient de former les jeunes, celle du programme 2017-2021 les conduit au salariat, à l'auto-emploi ou à l'entrepreneuriat. Les résultats positifs tiennent principalement à la qualité du travail des BDEs, et à leur coopération étroite avec les CFPs. Ce constat doit toutefois être nuancé sur Lubumbashi et Bukavu, où il reste de grand progrès à faire pour accompagner les diplômés vers des emplois décent. Ceci relève d'enjeux de politique nationale, qui dépasse la capacité d'influence de VDB.

**Le résultat 4 (L'amélioration de l'autonomie financière de tous les CFP à travers l'installation des écoles-entreprises respectueuses de l'environnement) devrait être atteint en fin de programme, mais présente des fragilités.** Les CFPs subissent des contraintes financières fortes. Les AGRs ne peuvent aujourd'hui, assurer un flux financier suffisant pour sécuriser le financement des formations. Elles ne le pourront vraisemblablement pas demain.



### **Durabilité.**

Le programme subit le manque criant de soutien politico-financier de la formation professionnelle, l'instabilité politique et les crises à répétition, de tous ordres. L'État congolais n'affiche pas de soutien politique ni financier à la politique de formation professionnelle.

La fragilité financière des CFPs, BPDs et BDEs est réelle. La planification quinquennale du budget de Via DB apparaît en RDC comme un frein au fonctionnement normal du programme du fait que celle-ci n'est plus actualisée du fait de l'instabilité de l'économie en RDC. La différence entre conception et de l'exécution du budget a de conséquences néfastes sur les activités du programme. Dans ces conditions, un arrêt du programme VDB signifierait le ralentissement des activités, et l'accroissement des risques budgétaires, sans évoquer les risques sur les jeunes (risques de reprise de la délinquance juvénile). Penser une **stratégie de sortie** s'avère, dans tous les cas, indispensable. D'autres pistes sont possibles, même si les marges de manœuvre de VDB pour atteindre les objectifs spécifiques du programme sont limitées.

Dans ces conditions spécifiques à la RDC, il nous semble que :

- **La priorité d'intervention du programme VDB doit porter sur les BPDs**, garants du fonctionnement du programme et soutien des CFPs et BDEs ;
- **Le rôle de VDB Bruxelles et en RDC doit être revu** pour accompagner plus étroitement les BPDs, en leur apportant les capacités qui leur manquent actuellement ;
- **La relation entre VDB et les salésiens doit être remise à plat**, et ce au niveau du pays et de la province. Il s'agit de repenser les contributions de chaque partie dans l'objectif de poursuivre la professionnalisation des acteurs salésiens.

8 recommandations prioritaires sont proposées (ainsi que des recommandations pour l'amélioration du programme).

- **(P) Envisager une adaptation du programme** pour tenir compte des contextes de certaines régions qui risquent fort d'affecter la mise en œuvre (Nord Kivu, Lubumbashi).
- **(P) Prévoir une série de rencontres entre VDB et les acteurs salésiens** au niveau de la province, pour mettre à plat les relations entre les parties et identifier les besoins des salésiens pour gérer le programme efficacement d'ici 2021 et monter en qualité et en stratégie sur la formation professionnelle.
- **(P) Renforcer la planification stratégique des CFPs**, qui fait encore défaut : la mission des CFPs doit être interrogée et clarifiée au regard des responsabilités en termes de formation et d'employabilité.
- **(P) Poursuivre le renforcement des BDEs**, en capacités analytiques (mieux appréhender la réalité économique de la RDC), en quantité de ressources humaines, en méthodes de prospection.
- **(P) Renforcer la sensibilisation de l'ensemble des acteurs** à la gestion de projets, de processus, le rôle du suivi-évaluation et du pilotage des activités.
- **(P) Poursuivre les AGRs à travers les écoles entreprises**, et poursuivre la professionnalisation de leur gestion. Un appui-conseil sur les écoles-entreprises est indispensable. Dans le même temps, envisager comment renforcer les capacités des BPDs dans la connaissance des AGRs et dans leur appui aux CFPs pour identifier les AGRs pertinentes (pour les activités hors écoles entreprises).
- **(P) Définir une stratégie de sortie dès 2019**, pour se préparer à un éventuel non renouvellement des financements. Trop peu de personnes y pensent, y compris dans les BPDs.
- **(P) Questionner l'adaptation de la formation professionnelle des apprenants sur Lubumbashi et Bukavu**. Les enseignements dédiés strictement à la formation professionnelle dans le cursus total mériteraient d'être prolongés, densifiés, pour mieux préparer les apprenants. Il ne s'agit pas tant de travailler sur la durée, que sur l'adaptation de la pédagogie et la qualité de la formation professionnelle sur une durée courte.



## 1.2 Résumé exécutif en anglais

The purpose of the evaluation was limited to the following: a) The analysis of the theory of change hypothesis to propose a possible revision of the working methodology and to replicate good practices / lessons learned; (b) clarify the prospects for improving the structure / management of the association; c) Identify the type of links between partners and the typology of challenges to meet the specific objective; d) Respond to the transparency and accountability requirements of the Directorate-General for Development Cooperation and Humanitarian Aid of the Government of Belgium.

The evaluation methodology includes a combination of different data collection methods (online questionnaires, interviews, focus groups and follow-up reports), which allowed the triangulation of information and the achievement of consistent results. . 3 consultants were mobilized (Kinshasa, Bukavu and Lubumbashi) for one week at the end of May 2019.

The objective of the program is that the target population - young women and more vulnerable men aged 15-28 - integrate professionally and socially into Malian society. To this end, a consortium is organized with 3 types of local actors: vocational training centers (PSC), employment offices (BDE) and planning and development offices (BPD).

**Relevance.** The Theory of Change as envisaged in the VDB program works rather correctly, with a good articulation between the CFPs, the BDEs, and the BDPs. The 3 entities play their role, there is no overlap in responsibilities. VDB has been supporting CFPs for many years, sometimes since 2005. However, the 2017-2021 program brings a novelty in the structuring of activities, strongly focused on specific objectives that are known to all (we bring the learner to the employment). Business schools have shown their relevance for involving learners in real-life situations.

The VDB program effectively meets the needs of the areas it covers in vocational training. Although the initial socio-economic diagnoses were good, the identified risks have been proven and call for a review of the programming of activities, particularly in North Kivu and Lubumbashi.

The program's architecture focuses on building the capacity of stakeholders to modernize training, better manage, better support the learner and generate income. The chosen model is therefore not to introduce a new pedagogy like the APC or a new training model such as alternation. The relevance of the training for the learners is thus based on the school-enterprise and the internships. The result of this model is a risk of dichotomy between teachers who would pursue a traditional approach, and training focused on the real needs of the company that would provide the internships and business school.

VDB is recognized by the actors as a facilitator: it is the organization that allows the program to be implemented in optimal conditions in a country facing serious dysfunctions, with a clear policy orientation in terms of professional training. On the other hand, it cannot be said that VDB is perceived as a knowledge sharer, and an innovator on pedagogical methods or vocational training. Similarly, the role of VDB analyst is not necessarily perceived.

There is a difficulty for VDB teams and Congolese partners to understand each other. The climate of trust exists, but it remains to be consolidated. There is a lot of unspoken and misunderstanding about VDB requirements versus BPDs, and about the perceptions of BPDs that operate every day in a challenging environment, with their limited means. It is felt that the economic orientation of the program is not borne by the entire Salesian community, and that it requires a major reinforcement of the professionalization of education. The tracking and reporting tools are known to BPDs. They are not yet considered by all their staff as levers improving the quality of implementation, but rather as "bureaucracy". Progress remains to be made in terms of efficiency.



### **Efficiency.**

The roles are well shared between the actors. On the other hand, monitoring and reporting tools are known to BPDs. They are not yet considered by all their staff as levers improving the quality of implementation, but rather as "bureaucracy". As a result, some CFPs do not use them, or badly.

The roles are well shared between the actors. Monitoring and reporting tools are considered as the underpinning of program implementation. VDB partners (BPDs, BDEs and CFPs) use them wisely for better program management. These tools have been the subject of several training sessions. The tracking and reporting tools are known to BPDs. They still need to be better employed, better understood. Some CFPs could use them better than at present.

On partnerships, it is estimated that the actors (BPDs, BDEs) are few, know each other well and have sometimes held different positions in the program. They also share the same Salesian spirit.

However, this asset hides the difficulty of expressing disagreements. We cannot speak of partnership with contractual commitments between the partners. VDB Brussels is the only actor who can bring a different voice, ask sometimes uncomfortable questions and deal with dissension within the large Salesian family. We also note that the frequent changes of Salesian staff affect the implementation of the program and the understanding and even the carrying of its objectives.

### **Effectiveness.**

The effectiveness of this program must first take into account the specific difficulties of the economic and political context of the DRC.

The VDB program contributes to the mobilization of teachers and learners around the goal of quality education and learning training (Outcome 1 - Improving the quality of the educational process and learning , in the process of achieving its objectives). The role of the BDEs appears here as essential, at the crossroads between the role of the CFPs educators and the requirements of the companies, and the possibilities for the development of the learners. It also highlights the improvement of training management. The weak points identified are: the problem of the duration of the training, which is short on its professional side. It has not yet been demonstrated that the jobs obtained are decent. Not all CFPs have a well-structured learning program. Finally, literacy centers do not necessarily have added value for learners.

Result 2 (Strengthening the management capacity of all organizations involved in this process) will struggle to achieve its objectives at the end of the program. There is doubt that the 11 partners have adopted HR strategies or taken steps to significantly improve their health record. We believe it is important to continue building capacity in process planning and management. There is no knowledge management strategy or national or provincial advocacy strategy.

Outcome 3 (Improving support for dignified work and support for entrepreneurship by employment entities) shows positive signals. If the previous activities of the program enabled the training of young people, that of the 2017-2021 program leads them to wage-earning, self-employment or entrepreneurship. The positive results mainly relate to the quality of the work of the BDEs, and to their close cooperation with the CFPs. This finding must be nuanced on Lubumbashi and Bukavu, where there is still a lot of progress to be made to support graduates to decent jobs.

Outcome 4 (Improving the financial autonomy of all PSCs through the establishment of environmentally friendly business schools) should be achieved at the end of the program, but with some weaknesses. CFPs suffer from severe financial constraints. AGRs can not, today, ensure a sufficient financial flow to secure funding training. They will probably not be able to do so tomorrow.



### **Durability.**

The program suffers from the glaring lack of politico-financial support for vocational training, political instability and repeated crises of all kinds. The Congolese State does not display political or financial support for vocational training policy.

The financial fragility of CFPs, BPDs and BDEs is real. The five-year budget plan of Via DB appears in DRC as a brake on the normal operation of the program because it is no longer updated due to the instability of the economy in the DRC. The difference between design and budget execution has adverse consequences on program activities. In these circumstances, stopping the VDB program would mean slowing down activities and increasing budget risks. In any case, thinking about an exit strategy is essential. Other avenues are possible, even if VDB's room for maneuver to achieve the specific objectives of the program is limited.

In these conditions specific to the DRC, it seems to us that:

- The intervention priority of the VDB program must concern the BPDs, guarantors of the functioning of the program and support of the CFPs and BDEs;
- The role of VDB Brussels and the DRC should be reviewed to support more closely the BPDs, bringing them the capabilities they currently lack;
- The relationship between VDB and the Salesians needs to be restored, at the country and provincial level. It is a question of rethinking the contributions of each party with a view to pursuing the professionalization of Salesian actors.

8 priority recommendations are proposed (as well as recommendations for program improvement).

- **(P)** Consider adapting the program and take into account the contexts of certain regions that are likely to affect implementation (North Kivu, Lubumbashi).
- **(P)** Plan a series of meetings between VDB and Salesian actors at the provincial level, to clarify the relations between the parties and identify the needs of the Salesians to manage the program effectively by 2021 and to increase in quality and in strategy on vocational training.
- **(P)** Strengthen the strategic planning of the CFPs, which is still lacking: the mission of the CFPs must be questioned and clarified with regard to responsibilities in terms of training and employability.
- **(P)** Continue the strengthening of the BDEs, in analytical capacities (better to apprehend the economic reality of the DRC), in quantity of human resources, in methods of prospection.
- **(P)** Reinforce the awareness of all stakeholders in the management of projects, processes, the role of monitoring and evaluation and the management of activities.
- **(P)** Consolidate the AGRs, and continue the professionalization of their management. At the same time, build the capacities of the BPDs in the knowledge of the AGRs and in their support to the CFPs to identify the relevant AGRs. Advisory support on business schools is essential.
- **(P)** Define an exit strategy as early as 2019, to prepare for a possible non-renewal of funding. Too few people think about it, including in the BPDs.
- **(P)** Question the adaptation of the vocational training of learners in Lubumbashi and Bukavu. The courses strictly dedicated to vocational training in the total curriculum deserve to be extended, densified, to better prepare the learners. It is not so much about working over time as about adapting pedagogy and the quality of vocational training over a short period of time.
- 

## **2 Introduction**





## 2.1 Objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation a été limité aux aspects suivants: a) L'analyse de l'hypothèse de la théorie du changement visant à proposer une éventuelle refonte de la méthodologie de travail et à reproduire les bonnes pratiques / enseignements tirés; (b) clarifier les perspectives d'amélioration de la structure / gestion de l'association; c) Identifier le type de liens entre partenaires et la typologie des défis à relever pour atteindre l'objectif spécifique; d) Répondre aux exigences de transparence et de responsabilité de la Direction générale de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire du gouvernement de la Belgique.

## 2.2 Résumé de l'intervention et de la Théorie du changement (TDC)

Via Don Bosco est une **ONG belge** impliquée dans le soutien aux établissements d'enseignement et aux initiatives visant à promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique et en Amérique latine.

### Contexte général

La RDC est considérée comme un pays en situation d'extrême fragilité et un des moins avancés du monde par les Nations Unies. Il connaît des problématiques transversales relatives à sa démographie, sa situation politique, économique et sociale : 65% de sa population a moins de 25 ans ; 80% de la population active travaille dans le secteur informel, 70% des jeunes âgés de 15 à 24 ans sont au chômage ; 13,8% du budget national est consacré à l'éducation.

Dans la lignée des Objectifs de développement durable (ODD) et d'autres conventions internationales, le gouvernement congolais affirme sa volonté de faire de l'enseignement sa priorité principale et de transformer la RDC en pôle de connaissances sur le continent africain. Cependant, les pouvoirs publics ne sont pas encore en mesure d'offrir ou de financer suffisamment de formations et de services qualitatifs pour les jeunes en situation de vulnérabilité. En particulier, le domaine de l'enseignement technique et professionnel fait l'objet de nombreuses carences et les inégalités de genre y sont très marquées. Au sein de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, les filles ne représentent que 35% des étudiants, du fait de pratiques culturelles dominantes telles que la priorité accordée aux garçons ainsi que les mariages ou grossesses précoces.

### L'action de VIA Don Bosco en RDC

L'action de VIA Don Bosco en RDC consiste à offrir une formation professionnelle et technique aux jeunes vulnérables afin de leur permettre de s'intégrer dans le tissu socio-professionnel. Elle déploie une approche de formation qualitative et intégrale professionnelle fondée sur le développement de compétences. Le caractère intégral de la formation professionnelle est au cœur de son action dans la mesure où l'intégration au marché du travail est conditionnelle à l'acquisition de compétences transversales. Les bénéficiaires de son action sont les enfants les plus vulnérables, souvent en situation de rupture familiale, qui pour des raisons socio-économiques ne peuvent pas s'insérer dans le système scolaire ordinaire. VIA Don Bosco agit ainsi afin de fournir à ces jeunes un enseignement de qualité ainsi qu'un accompagnement vers le monde du travail.

Ainsi, l'objectif spécifique auquel répond la présence de VIA don Bosco en RDC consiste à permettre à des filles et garçons vulnérables de 15 à 25 ans de s'intégrer socio professionnellement grâce au développement de compétences acquises au sein d'organisations partenaires telles que les Centres de Formation Professionnelle (CFPP), les Bureaux d'Emploi (BDE) ainsi que les Bureaux de Planification et de Développement (BPD).

Le coût opérationnel relatif à la réalisation de l'objectif spécifique est estimé à 2 409 389,55€.

Dans le programme 2017-2021, VIA Don Bosco décline cet objectif en quatre résultats :

1. L'amélioration de la qualité du processus éducatif et de l'apprentissage ;
2. Le renforcement des capacités de gestion de toutes les organisations actrices de ce processus ;
3. L'amélioration de l'accompagnement au travail digne et à l'entrepreneuriat par les Entités d'Emploi ;



4. L'amélioration de l'autonomie financière de tous les Centres de Formation Professionnelle (CFP) à travers l'installation des écoles-entreprises respectueuses de l'environnement.

L'action de VIA Don Bosco se concentre annuellement sur environ 3 900 enfants vulnérables âgés de 15 à 25 ans. Afin de la mener, elle noue des partenariats avec des acteurs locaux, et en particulier des centres de formation et organismes salésiens. Ceux-ci représentent des maillons clés afin d'atteindre les bénéficiaires espérés du programme. Les partenaires salésiens sont privilégiés dans la mesure où ils accordent une importance déterminante à la formation intégrale et s'adresse prioritairement aux jeunes les plus vulnérables. VIA Don Bosco travaille dans les régions congolaises de Kinshasa, Mbuji Mayi, Lubumbashi et Bukavu du fait de la forte présence salésienne dans ces territoires ainsi que la surreprésentation de groupes de jeunes vulnérables. Une partie du travail de VDB est exécutée en collaboration avec SOS Villages d'Enfants et ACTEC (Association for Cultural, Technical and Educational Cooperation). ACTEC est une ONG soutenant des projets de formation professionnelle et technique pour les populations pauvres et marginalisées des pays en développement. VDB coopère également avec l'ONG CODÉART qui soutient les artisans du Tiers-Monde.

### Les partenaires de VIA Don Bosco en RDC

En RDC, VIA Don Bosco mène son action à l'aide de 11 partenaires :

**Le Bureau de Planification et Développement Bureau Salésien de Projets (BPD BSP)** est un partenaire opérationnel direct de VIA Don Bosco depuis 2005. Les efforts de renforcement de capacités menés par VIA Don Bosco sont dirigés en première instance sur cette organisation. Le BP constitue un intermédiaire entre VIA Don Bosco et les Centres de formation professionnelle (CFP) ainsi que les Bureau d'emploi (BDE). Le BPD est responsable du renforcement de la capacité et de l'accompagnement des CFPs et BDEs. Il les encourage à collaborer au sein d'un réseau et à s'inspirer de leurs bonnes pratiques réciproques.

Il dispose d'un budget de 313 838,06€ afin de contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique.

**Le Bureau de Planification et Développement Main** est un partenariat noué par VIA Don Bosco en 2011.

Il est également un partenaire opérationnel direct de VIA Don Bosco et joue le même rôle que le BPD BSP.

Il dispose d'un budget de 144 414,15€ pour contribuer à la réalisation de son objectif spécifique.

**Le Bureau d'Emploi Maïsha Don Bosco** est partenaire de l'organisation depuis 2005.

Il est un bureau national indépendant se chargeant de l'accompagnement qualitatif des jeunes vers le monde du travail. Il contribue directement à la réalisation de l'objectif spécifique en offrant une assistance aux jeunes au regard de leur orientation professionnelle, en tant que salariés ou futurs entrepreneurs. Maïsha est le BDE principal à Lubumbashi qui aide à renforcer et professionnaliser les services d'emploi des centres de formation SDB.

Il dispose d'un budget de 124 504,15€ pour contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique.

**Le BDE BECIAS** est partenaire de VIA Don Bosco en RDC depuis 2014.

Il est le bureau principal à Mbuji Mayi chargé de professionnaliser les services d'emploi des autres centres de formation.

Pour cela, il dispose d'un budget de 144 414,15€.

Un cinquième partenaire de VIA Don Bosco en RDC est le **CFP SAVIO**.

Il a été noué en 2005. SAVIO se charge d'un enseignement préparatoire de qualité et du développement de compétences. Ce CFP a deux implantations à Lubumbashi dans des milieux populaires. Son public est généralement pauvre et connaît des taux de chômage élevés. Le CFP accueille des jeunes en situation de rupture familiale, non scolarisés ou connaissant d'autres situations de marginalité. Il offre des formations en menuiserie, soudure, construction, jardinage, agriculture, élevage et cordonnerie à travers une approche pédagogique intégrale. Le CFP SAVIO travaille pour et avec les bénéficiaires finaux du programme de VIA Don Bosco en RDC.

Il dispose d'un budget de 451 357,11€ afin de contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique.



**Le CFP Don Bosco Bukavu** est partenaire de VIA Don Bosco depuis 2017.

Il accueille notamment des enfants vulnérables, vivant souvent dans la rue, en rupture familiale ou sortant de prison. Il offre des formations en mécanique auto, maçonnerie, menuiserie et envisage d'ouvrir de nouvelles filières en ajustage-soudure et coiffure esthétique afin d'accueillir davantage de filles.

Il dispose d'un budget de 246 350,05€ pour contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique.

**Le CFP Masina** est un partenariat noué avec VIA Don Bosco en 2005.

Ce centre se situe dans la commune de Masina, à côté d'une cité populaire où les taux de délinquance sont très élevés, contribuant ainsi fortement à la réalisation de l'objectif spécifique. Il offre des formations en mécanique soudure, menuiserie et ébénisterie ainsi qu'en construction et bâtiments.

Dans le cadre du programme de VIA Don Bosco, il dispose d'un budget de 245 935€.

**Le CFP Gombe** est partenaire de VIA Don Bosco depuis 2011.

Situé aux alentours de Kinshasa, son action vise prioritairement les jeunes filles en rupture familiale, connaissant des situations familiales compliquées ou orphelines. Le CFP accueille également des jeunes filles qui détiennent un diplôme d'État ou un baccalauréat. Celles-ci peuvent suivre une formation accélérée d'un an pour devenir apte à exercer un métier. Le CFP offre des formations en boulangerie, pâtisserie, hôtesse d'accueil et restauration, esthétique et coiffure ainsi qu'en puériculture.

Il dispose d'un budget de 185 675,34€.

**Le CFP Sanga Mamba** est un partenariat noué par VIA Don Bosco en 2005.

Il accueille des jeunes filles orphelines, connaissant des situations familiales compliquées, des difficultés économiques ou mères. Le centre offre des formations en coupe et couture, esthétique et coiffure ainsi qu'en pâtisserie et boulangerie.

Il dispose d'un budget de 144 414,91€ pour contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique.

**Le CFP Mazzarello** est partenaire de VIA Don Bosco en RDC depuis 2011.

Il accueille des jeunes garçons et filles vulnérables issus de familles connaissant des difficultés socio-économiques ou orphelins. Le centre offre des formations en coupe et couture, agroforesterie et transformation des produits agricoles ainsi qu'en nutrition de base.

Il dispose d'un budget de 165 044,72€ pour contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique.

Enfin, **le CFP Anuarite** est un partenaire de VIA Don Bosco depuis 2011.

Il accueille des jeunes vulnérables ainsi que des jeunes filles mères. Il offre des formations en coupe et couture ainsi qu'en esthétique.

Son budget est de 144 414,15€.

Depuis le début du projet, 2 réseaux salésiens se sont constitués. Les SDB se charge des formations des garçons, et FMA (Congrégation des Filles de Marie Auxiliatrice, plus communément appelées Salésiennes de Don Bosco), celui des filles. Cette scission a été décidée par la province salésienne, et semble contenter tous les partenaires localement. Il faut noter que les centres de formation de Bukavu et Masina acceptent garçons et filles. La province salésienne est ACF- Lubumbashi pour les FMA. Pour les SDB, il y a 2 provinces salésiennes : AFC : (Lubumbashi/Bukavu) et ACC (Kinshasa).

Réseau	Partenaires	Localisation	Type
SDB	Bureau de Planification et Développement Bureau Salésien de Projets (BSP)	Lubumbashi	BPD
SDB	Bureau d'Emploi Maisha Don Bosco	Lubumbashi	BDE
SDB	Centre de Formation Professionnel SAVIO	Lubumbashi	CFP
SDB	Centre de Formation Professionnel Masina	Kinshasa	CFP
SDB	Centre de Formation Professionnel Don Bosco Bukavu	Bukavu	CFP
FMA	Bureau de planification et de développement Maïn	Lubumbashi	BPD
FMA	Bureau d'Emploi BECIAS	Mbuji Mayi	BDE



FMA	Centre de Formation Professionnel (CFP) Anuarite	Mbuji Mayi	CFP
FMA	Centre de Formation Professionnel (CFP) Mazzarello	Mbuji Mayi	CFP
FMA	Centre de Formation Professionnel (CFP) Gombe	Kinshasa	CFP
FMA	Centre de Formation Professionnel (CFP) Sanga Mamba	Kinshasa	CFP

### 2.3 Méthodologie et limites

La méthodologie d'évaluation comprend une combinaison de différentes méthodes de collecte de données (questionnaires en ligne, entretiens individuels et collectifs, groupes de discussion et rapports de suivi), ce qui a permis la triangulation de l'information et l'obtention de résultats cohérents.

Grâce à la conjonction de 3 consultants, il a été possible de recueillir des informations sur les sites de Kinshasa, de Lubumbashi et de Bukavu. La présence des BDP à l'ensemble des entretiens, a pu constituer des biais, notamment chez les apprenants souvent timides, et les entreprises. En revanche, il a été possible de rendre visite à des nombreux auto-employés, de manière spontanée, ce qui a permis de collecter à chaud des avis directs sur la qualité de la formation auprès des stagiaires ou d'anciens apprenants. Par ailleurs, la visite de CFPs non soutenus par le programme (comme le CFP Gombe) et des écoles-entreprises, mais faisant partie du réseau salésien, a permis de mettre en perspective l'apport du programme.

Il a été possible de rencontrer les personnes à plusieurs reprises durant la semaine, et individuellement, ce qui a renforcé les possibilités de triangulation des informations et d'approfondir certains points (avec le directeur du CFP Kinshasa, avec les BDPs, les BDEs). Enfin, l'évaluateur sur Kinshasa a été convié à une réunion organisée avec des responsables d'ONG qui souhaitaient engager une coopération avec le CFP de Kinshasa. Cette réunion fut l'occasion d'analyser comment les responsables sur le terrain engageaient des coopérations. La séance de débriefing a permis de corriger certaines analyses.

## 3 Analyse

### 3.1 Pertinence

La Théorie du Changement telle que prévue dans le programme VDB fonctionne plutôt correctement. Il y a une bonne articulation entre les CFPs, les BDEs, et les BDPs. Les 3 entités jouent leur rôle, **il n'y a pas de chevauchement patents dans les responsabilités**. Il faut toutefois signaler que le directeur du CFP de Gombe est également responsables de BDEs. On partage l'opinion que cette double casquette est un atout pour le programme en RDC, au moins sur le principe, car assurant le croisement entre les aspects pédagogiques et les aspects économiques. La réalité fait qu'il conviendrait de s'assurer que cette double casquette n'empêche pas le déploiement des activités des BDEs (cf. plus loin).

VDB soutient les CFPs depuis de nombreuses années, parfois depuis 2005. Pour autant, le programme 2017-2021 apporte une nouveauté dans la **structuration des activités**, fortement axées sur des objectifs spécifiques qui sont connus de tous (on amène l'apprenant à l'emploi et à l'insertion sociale). Le programme n'est en aucun cas un catalogue d'activités dans lequel les acteurs viendraient puiser. Au contraire, il constitue un ensemble cohérent, séquencé dans le temps grâce à une programme conjointe (VDB-BPD notamment) dont les acteurs locaux comprennent la logique. La chaîne de causalité présentée par la TdC prend tout son sens, sa réalité sur le terrain. Surtout, on a constaté combien les personnes sur le terrain comme les enseignants connaissaient la logique d'intervention de VDB.

Le programme VDB répond effectivement aux **besoins des zones qu'il couvre en formation professionnelle**. Les diagnostics menés ont été bons. S'ils restent pertinents après 2, 5 ans de mise en œuvre du programme, les



**risques identifiés se sont avérés**, avec les multiples crises auxquels le pays est confronté. La longévité de la coopération avec les CFPs ont constitué un terrain favorable pour élaborer un programme ambitieux, mais aux objectifs réalistes par rapport aux capacités des acteurs à le mettre en œuvre. On peut affirmer avec certitude que le programme répond aux besoins du marché de l'emploi dans les secteurs que couvre le programme. De nombreux exemples ont montré par exemple que la nécessité de disposer de couturières pour fabriquer des vêtements portés par les habitants qui entourent les CFPs.

Par ailleurs, les **écoles-entreprises** ont montré leur **pertinence pour impliquer les apprenants dans des situations réelles** : contact avec le client, respect des consignes sanitaires, maîtrise de la chaîne de production de A à Z, pratique de la gestion des stocks, etc. Les standards qualité (en boulangerie ou construction ou esthétique-coiffure comme il a été observé) sont ceux attendus par les consommateurs, et les prix payés sont ceux du marché. On a constaté le soin apporté par les écoles-entreprises à mobiliser des formateurs et encadrants de grande qualité pédagogique, mais qui connaissent les exigences du marché : un produit de mauvaise qualité ne sera pas vendu. On a observé également combien les écoles-entreprises apportaient un service auprès des consommateurs directs que forment les étudiants et les élèves fréquentant les mêmes lieux que les apprenants (les écoles-entreprises fournissent par exemple les pâtisseries vendues sur place lors des récréations. C'est un service qui fonctionne bien, satisfaisant les élèves et leurs familles qui peinent parfois à leur fournir un petit déjeuner. Il rapporte des revenus aux écoles-entreprises. Enfin, on a constaté -essentiellement sur Kinshasa- combien les stages étaient organisés et suivis avec sérieux, assurant aux apprenants un terrain d'exercice, et exigeant des maîtres de stage une pleine implication pour le suivi pédagogique de leurs stagiaires, ce qu'elles/ils font.

On note que l'architecture du programme vise principalement à renforcer les capacités des acteurs à moderniser la formation, à mieux gérer, et mieux accompagner l'apprenant et à générer des revenus. Le modèle choisi n'est donc pas d'introduire une nouvelle pédagogie comme l'APC ou un nouveau modèle de formation comme celui de l'alternance. Si les éducateurs savent globalement ce que l'APC représente, le projet ne vise pas à changer fondamentalement le mode de formation. On note toutefois que chez les SDB, la méthode d'apprentissage selon l'APC a été adoptée et est en train d'être insérée dans la formation professionnelle. La pertinence de la formation pour les apprenants repose donc sur l'école-entreprise et les stages. Il découle de ce modèle un risque de dichotomie entre des enseignants qui poursuivraient une approche traditionnelle, et une formation axée sur les besoins réels de l'entreprise que dispenseraient les stages et l'école-entreprise. On comprend combien le programme vise à améliorer et préserver la qualité de l'école-entreprise et des stages.

### La valeur ajoutée de VDB

**La valeur ajoutée de VDB est diversement appréciée selon les interlocuteurs et les lieux d'apprentissage.** On peut affirmer, sur un plan positif, que VDB est reconnu par les acteurs comme un **facilitateur** : c'est l'organisation qui permet au programme d'être **mis en œuvre dans des conditions optimales** dans un pays confronté à de graves dysfonctionnements, démuné d'orientation politiques claires en matière de formation professionnelle. Il n'est pas possible de réunir des preuves suffisantes pour affirmer que VDB soit vu comme un partageur de connaissances, et un innovateur sur les méthodes pédagogiques ou l'approche de la formation professionnelle. De même, le rôle d'analyste de VDB n'est pas forcément perçu. Les acteurs du programme évoqueront les experts nationaux et surtout internationaux, venant d'Europe pour la plupart, comme susceptibles de mobiliser leur capacités analytiques. VDB est rarement cité comme « expert ».

La valeur ajoutée de VDB n'est guère perçue par une partie des acteurs locaux comme un appui autre que financier. « VDB, c'est d'abord la possibilité de mobiliser des financements externes pour faire fonctionner les CFPs et moderniser la formation donnée aux jeunes », résume un cadre de CFP. On constate la difficulté des acteurs, y compris le staff des BPDs ou BDEs, à identifier l'appui technique de VDB. On conserve toutefois l'impression que VDB est parfois jugé comme un contrôleur des dépenses (chez certains). Pourtant, les entretiens approfondis, notamment avec les BPDs et BDEs, révèlent que l'organisation a renforcé les capacités de management d'un programme sur 5 ans, en termes de suivi des activités, de recherche de solutions conjointes



entre partenaires lorsque les problèmes surviennent – et ils sont nombreux. On constate une difficulté des équipes VDB et des partenaires congolais à se comprendre mutuellement. Le climat de confiance existe, mais il reste à consolider. Il y a beaucoup de non-dits et des incompréhensions sur les exigences de VDB par rapport aux BPDs, et sur la perception des BPDs qui opèrent chaque jour dans un contexte difficile, avec leurs moyens. On sait que le turn over est une réalité et qu’il est difficile d’impliquer des personnels qualifiés sur le long terme, que ce soit pour les BPDs ou la coordination du programme. Au moment de l’évaluation mi-parcours, il semble que l’équilibre ait été trouvé. Néanmoins, on ne peut s’empêcher de penser qu’il manque un consensus sur la valeur ajoutée de VDB, sur son rôle et sur ses exigences à l’égard des acteurs locaux.

Au-delà des personnes, qui fort heureusement s’entendent bien et coopèrent très régulièrement, on estime qu’il y a un **dichotomie dans l’approche du programme**. Sans vouloir être trop caricatural, la situation en RDC est la rencontre de deux approches sous-jacentes à ce programme, voire deux philosophies. Pour VDB, l’orientation professionnalisante du programme implique d’adopter une logique adéquate : former des jeunes pour s’insérer ou créer leur emploi. Cette approche que l’on pourrait qualifier de « formation pour l’insertion économique » n’est pas forcément partagée par l’ensemble de la communauté salésienne. Le programme reste mû par une approche compassionnelle du jeune, qui a pu porter ses fruits dans le passé et qui conserve son intérêt dans la formation de la personne défavorisée. Mais le programme VDB exige autre chose que des activités occupationnelles. Certains l’ont bien compris du côté des salésiens, mais tous n’ont pas pris l’ampleur des changements de comportement à opérer. Il n’appartient pas à l’évaluateur de juger des comportements individuels, surtout dans un milieu religieux qui conserve intacte sa réputation de sérieux auprès des familles. Les rencontres avec les entreprises (on ne parle pas ici d’auto-emploi, mais bien des entreprises qui recrutent des salariés) et les entrepreneurs (celles et ceux qui ont monté une affaire qui grandit, comme une entreprise de prêt-à-porter) ont souligné le besoin en compétences d’excellent niveau et de professionnaliser l’enseignement prodigué dans les CFPs Don Bosco. Ces compétences ne sont pas simplement d’ordre technique, mais aussi comportementales et gestionnaires. Le programme VDB se situe effectivement au niveau de cette exigence. Il conviendra de renforcer l’explicitation du programme à l’ensemble de la communauté salésienne, y compris au niveau de la **congrégation provinciale**. Celle-ci joue un rôle essentiel dans l’identification des chargés du programme au sein des BPDs.

Il demeure toutefois que **VDB est un acteur connu et reconnu dans la zone où le programme opère**. Les CFPs des salésiens ont bonne réputation. Ceci fut confirmée par les familles rencontrées. Les employeurs rappellent que le système de formation professionnelle public n’est guère capable de diplômer des étudiants avec les compétences attendues. Il cite un ou deux organismes capables de rivaliser avec les centres Don Bosco, mais la quantité de diplômés employables est loin de répondre à leurs besoins. Il y a donc un fort consensus auprès des interlocuteurs qu’on a rencontrés durant la mission, à conforter et développer l’activité des salésiens dans la formation professionnelle, et plus encore dans les régions plus rurales à Lubumbashi et Bukavu.

## 3.2 Efficience

**Les rôles sont correctement partagés entre les acteurs**, comme mentionné précédemment. Ils sont compris (BDP, CFP, BDE), même par les éducateurs travaillant essentiellement sur le terrain et éloigné des considérations pratiques du programme. L’appui de VDB dans le renforcement de capacités des BPDs et dans la coordination locale du programme est réelle, on peut l’observer : les interlocuteurs savent exactement l’état d’avancement du programme, les raisons des retards dans sa mise en œuvre (internes ou dues à la situation du pays). L’éclatement géographique des personnes entre Kinshasa, Lubumbashi et Bukavu est compensé par un travail de coopération étroit, présentiel et à distance entre elles et avec VDB Bruxelles.

**Les outils de suivi et de rapportage sont connus des BPDs**. Pour autant, certains CFPs ne les utilisent pas forcément comme des outils de développement. Les resumonis, narramonis, les bilans de santé des organisations sont principalement connus de quelques responsables de BPDs, qui en voient l’intérêt. Ils ne constituent



pas forcément une opportunité de réflexion interne sur la qualité du programme. On peut affirmer (sans généraliser, mais l'évaluateur a collecté suffisamment de témoignages) qu'il faut souvent attendre la visite de VDB Bruxelles pour que l'ensemble des acteurs (BPD, BDEs et CFPs) se mettent en ordre de marche pour discuter du programme dans sa globalité.

**L'évaluation du partenariat n'est pas évidente**, car les acteurs sont peu nombreux, se connaissent tous et ont parfois occupé des fonctions différentes dans le programme. Ils partagent également le même esprit salésien. Pour autant, cet atout cache la **difficulté d'exprimer des désaccords**. On ne peut parler de partenariat avec des engagements de nature contractuelle entre les partenaires, ce qui permettrait de mesurer le niveau de respect du « contrat » entre chacun. Cette vision serait pour le coup, très éloignée de la situation réelle vécue sur le terrain où la plupart des relations sont informelles, et traitées au sein de la grande famille des salésiens. Une fois encore, l'unique acteur qui peut apporter une voix différente, poser des questions parfois inconfortables et traiter de dissensions, est VDB Bruxelles. « VDB joue le rôle du *bad cop*, pour nous rappeler nos obligations, car nous nous connaissons trop dans le pays et au sein des salésiens, pour nous dire franchement les choses », confie un cadre de BDE.

On considère que ce mode de relations est pérenne, il correspond à un mode relationnel qui sied aux salésiens. Il apparaît pourtant que lorsque des arbitrages doivent être pris, le réseau salésien compte sur VDB Bruxelles pour le faire à leur place. On constate l'absence d'une politique de ressources humaines dans le réseau salésien (niveau provincial) qui viendrait réguler les personnes, identifier les compétences adéquates, changer le personnel défaillant. Surtout, il **manque d'une politique de valorisation des personnes** qui s'engagent fortement sans compter leur temps ni leurs efforts de formation individuelle et de mise à niveau. Le turn over est une réalité forte dans le réseau, et VDB est bien souvent prévenu tardivement des changements de postes, de l'arrivée de nouveau ou de départs imprévisibles. Piloter un programme sans connaître à minima les ressources humaines disponibles et mobilisables sur la durée, pèse sur l'efficacité du programme, et également sur sa durabilité.

On observe **peu de relations institutionnalisées entre les CFPs/BDEs avec les autorités locales** (communes, associations locales). Si elles existent, elles restent peu institutionnalisées, ou activées au cas par cas pour les besoins du programme. Il pourrait être pertinent de renforcer cet aspect, pour que les partenaires locaux puissent prendre leur part de responsabilité, et aussi valoriser le travail accompli par les CFPs, les BDEs et les écoles-entreprises. L'évaluateur est parfaitement conscient que VDB ne peut forcer l'institutionnalisation de relations avec des acteurs parfois fragiles. Les BPDs semblent œuvrer dans le cadre salésien, mais sans forcément ancrer leur activité en synergie avec des acteurs locaux. On comprend aisément que les acteurs locaux sont confrontés aux problèmes identiques (manque de ressources humaines, de financements, instabilité chronique). Pour autant, dans ce contexte, les BPDs pourraient renforcer leur appui pour conclure des alliances stratégiques avec ces partenaires, et en 1<sup>er</sup> lieu avec la société civile à travers les ONGs et associations (ex. parents d'élèves, mères de familles), y compris en dehors des réseaux salésiens.

Dans le même ordre d'idées, il n'existe pas encore de **relations institutionnalisées avec les entreprises**. Il y a des relations fortes qui se construisent progressivement, comme avec la boulangerie-pâtisserie Éric Kaiser. Mais la plupart des placements des jeunes se font dans des petites entités, comme un atelier de couture. Il n'est pas possible de parler de partenariat institutionnalisé dans ce cas. Surtout, le modèle dominant de la relation à l'entreprise est celui de l'école-entreprise. Les CFPs concentrent donc leurs activités sur l'équipement et le renforcement des capacités des personnes (comme les maîtres d'atelier et des éducateurs) qui encadrent les apprenants et « font commerce » des productions réalisées.

En sus, les **BDEs sont encore de trop jeunes structures** (ou encore un peu fragiles) pour se lancer dans des prospections auprès d'un tissu économique qui reste mal connu des enseignants qui les animent. Les enjeux pour placer les apprenants en stage et en emploi exigeront de passer à la vitesse supérieure pour les BDEs, afin qu'ils deviennent proactifs, prospecteurs, et créateurs de liens formation-emploi qui soient nettement plus étroits et



diversifiés qu'aujourd'hui. L'enjeu est important, mais reste lourd pour les BDEs tels qu'ils sont conçus actuellement (personnel en quantité réduite, compétences dans l'analyse économique en cours d'amélioration). On n'a pas encore constaté d'apport du BDE pilote auprès des BDEs situés dans les CFPs et qui constituent un service. On ne peut parler de « BDE leader » basé à Lubumbashi qui viendrait en appui-conseil auprès des autres. On n'évince pas la qualité des relations entre les agents des BDEs, qui est réelle. Mais on ne peut conclure à l'efficacité d'un système d'accompagnement, de coaching, voire de partage d'expériences entre les BDEs tels qu'ils fonctionnent actuellement. Il manque de la maturité institutionnelle, des compétences, et des opportunités d'échanges professionnels sur le sujet de l'insertion économique. Par ailleurs, les BDEs ne permettent pas aux BPD ni aux CFPs se constituer en force de réflexion ni de plaider auprès des autorités nationales (pour tant le Ministère des affaires sociales a utilisé le programme de Via DB comme base de conception de programme national de formation professionnelle). Ils ne sont pas organisés pour cela, et sont encore trop fragiles dans leur expertise et leur légitimité n'est pas suffisamment assise pour endosser ce rôle.

Sur le plan des parents, on estime que **les liens avec les familles sont entretenus**, dans la mesure du possible. En effet, nombre d'apprenants sont issus de familles éclatées, déplacées, ou n'ont simplement plus de parents. Les CFPs travaillent à partir de cette réalité, et met les moyens en œuvre pour créer du lien avec les parents ou tuteurs des apprenants. Ceci se concrétise par des visites dans les familles, « on va les chercher là où elles vivent plutôt que de multiplier les portes ouvertes où seules se rendront les parents déjà bien engagés dans le suivi de leur enfant », affirme un directeur de CFP. On salue cet effort, qui reflète le souhait, par tous les moyens, d'associer les familles ou les tuteurs, à l'éducation et à la formation des jeunes. On comprend aisément que cette implication est fortement consommatrice de temps et qu'elle exige des profils empathiques, qui savent comment aborder des familles confrontées parfois à des situations extrêmement délicates. Sur ce plan, « l'esprit salésien » est un atout auquel peu de centres de formation peuvent prétendre. Pour autant, il convient de continuer les efforts d'implication des parents, pour enrayer les départs ou l'absentéisme, souvent dû aux tâches familiales qui viennent concurrencer le temps d'apprentissage. Ainsi à L'effectif des jeunes apprenants ont passés très rapidement de 78 35. Les centres associent ces abandons aux travaux ménagers et champêtres du milieu mais il n'est pas à exclure les consentements des parents sur la durée de la formation ainsi que le programme et ses exigences.

### 3.3 Efficacité

L'efficacité de ce programme doit d'abord tenir compte des **difficultés propres au contexte économique et politique de la RDC**. Le chaos et les craintes pour la sécurité (notamment au Kasai) ont conduit des CFP à suspendre leurs activités, voire à fermer en 2017. Les familles hésitent à envoyer leurs enfants aux CFPs ou en stage dans les entreprises. Les enseignants sont parfois empêchés ou estiment leur situation en danger pour se rendre sur les lieux d'enseignement. En 2018 et 2019, la situation reste aussi instable. En outre, l'inflation pèse sur les salaires et les budgets des partenaires.

On note également **un certain degré de réussite des écoles-entreprises**. L'intervention de l'ONG britannique Teach a Man to Fish (TAMTF) a été saluée par l'ensemble des partenaires comme essentielle pour professionnaliser ce modèle d'enseignement. On a pu observer ou lire (notes de VDB par exemple, évaluations locales) combien les écoles-entreprises motivaient les apprenants. Là où un modèle classique de formation se heurte au peu d'appétence pour un nombre important d'apprenants (eux-mêmes confrontés à situations familiales et économiques difficiles, et ayant un parcours scolaire chaotique, s'ils ont été scolarisés...). La fin de la collaboration avec TAMATF risque de porter atteinte aux progrès accomplis dans la professionnalisation des écoles-entreprises et la motivation des apprenants. Il serait utile que VDB intègre certains aspects de ce programme ou envisager un partenariat avec cette ONG, si le programme venait à continuer après 2021.

On constate que le programme VDB **participe à la mobilisation des enseignants et des apprenants autour de l'objectif d'une formation de qualité d'éducation et d'apprentissage (résultat 1 - L'amélioration de la qualité du processus éducatif et de l'apprentissage)**. Les premiers, appelés à juste titre éducateurs, ne sont pas dans les



• • •

CFPs par hasard et sont mus par une volonté d'éduquer le jeune, et de le préparer à la vie) - professionnelle et à l'insertion dans la société d'une manière générale. Cet aspect de la formation professionnelle est indispensable et est reconnue par les entreprises rencontrées et les maîtres de stage comme une plus-value des formations dans les écoles Don Bosco. « on ne veut pas recruter que des techniciens, il nous faut aussi des personnes capables d'interagir avec une clientèle, avec des fournisseurs », dit un chef d'entreprise. Un autre précise « un jeune formé, cela nous intéresse évidemment ; mais un jeune éduqué, cela nous plaît nettement plus, on pourra lui confier des responsabilités, et faire grandir notre entreprise avec lui ». Le rôle des BDEs apparaît ici comme essentiel, à la croisée entre les rôles des éducateurs des CFPs et des exigences des entreprises, et des possibilités d'épanouissement des apprenants. De nombreux entretiens avec les apprenants en fin de formation et les jeunes diplômés ont confirmé leur ambition de travailler professionnellement, et de progresser.

- « Don Bosco m'a redonné confiance en moi, qui avait arrêté l'école. Je suis capable aujourd'hui, de montrer ce que je sais faire » dit une apprenante en atelier de couture.
- « J'ai découvert la relation clientèle avec des personnes que je connaissais pourtant. Mes relations familiales ou de voisinage ne suffisent pas si je ne sais pas vendre le pain » dit une apprenante de l'école-entreprise du café Mozart à Kinshasa.
- « Je ne peux pas me cacher toute ma vie en disant que je dois me débrouiller. En face d'une cliente qui vient se faire coiffer, je dois me montrer précise, technique et en même temps sympathique ». un apprenante en esthétique-coiffure.
- « L'entreprise de téléphonie nous a commandé des cabines d'accueil. Il y en a des centaines, il faut qu'elles soient toutes pareil. On ne peut plus faire des essais, avec des ratés » : on doit construire, peindre, et présenter un produit vendable, sinon on ne sera pas payé et on ne sera pas repris», un apprenant en construction métallique.
- « Je fais maintenant la différence entre la gardiennage de basse-cours ou de porcs, et la production de volaille et de porcs. J'ai compris que la production devait ensuite convenir aux exigences de qualité des industries de transformation. J'envisage même d'y travailler un jour. », un apprenant de la filière agricole.

#### Zoom sur Lubumbashi - Réintégration sociale et familiale :

- près de 4000 jeunes identifiés à ce jour (mai 2019);
- près de 750 jeunes scolarisés par le projet en ce moment ;
- 400 jeunes renouent les liens avec leurs familles respectives ;
- Une stratégie de partage et discussion des informations sur le suivi de formation discutées au sein de 2 commissions mises en place dont une restreinte (réduite aux gestionnaires de projet avec les directeurs responsables des CFP) et élargie (incluant les formateurs et d'autres parties prenantes) ;
- 2 autres sous commissions psychologique et d'assistance sociale sont aussi mise en place en vue d'approfondir et palier aux problèmes qui naissent pendant la mise en œuvre de l'encadrement de jeune.

#### Les activités du résultat 1 pourraient atteindre leurs objectifs, mais des efforts restent à faire.

Suffisamment d'indications montrent que la qualité de la formation dans les CFPs s'améliore et répond mieux aux problématiques d'emploi. On constate un effet direct du programme sur la modernisation de la pédagogie, l'actualisation des supports de formation, et le changement d'approche pédagogique. On souligne également l'amélioration **du pilotage des formations**. Les CFPs ne se veulent plus simplement des « dispensateurs de formations », ils commencent à maîtriser la mise en œuvre des cours, à animer des réunions pédagogiques avec les éducateurs (quand bien même il n'existe pas toujours de programme d'apprentissage, cf. plus loin). Surtout, on observe combien le retour des employeurs et des maîtres de stage, ainsi que des diplômés, est traité avec attention. Ce feedback constitue un témoin de la pertinence de la formation, de la satisfaction des recruteurs, et des apprenants eux-mêmes. C'est une révolution, on ne se contente plus de former pour occuper, on forme pour être employé. Pour cela, le CFP a vraiment besoin des outils, et le programme nous les apporte », dit un

• • •

directeur de centre. On note également combien le programme permet à l'ensemble des acteurs de se perfectionner, sur un laps de temps assez court.

Malgré les difficultés à organiser certaines activités en raison du contexte décrit plus haut, le programme parvient à créer un **dynamique de perfectionnement**, entre les personnes, quelle que soit leur rôle, et leur hiérarchie. La diversité des groupes dans les activités de renforcement de capacité est particulièrement prisée car elle met au même niveau de compréhension des personnes qui ont des rôles certes différents mais totalement complémentaire. Il est donc essentiel de conserver cette approche transversale du renforcement de capacités- quitte bien entendu à réserver des thématiques spécifiques pour certaines personnes, comme c'est déjà le cas (formation spécifique aux gestionnaires du programme par exemple). En revanche, les acteurs s'inquiètent sur la fin du programme qui ne permettra plus cette dynamique, et qui suscite l'émulation entre les acteurs. On note l'appui utile du Bureau Pédagogique mis en place au niveau de la province. Il favorise l'innovation pédagogique et accompagne les éducateurs à la demande des CFPs. Cet outil nous semble une bonne initiative, à conforter dès maintenant dans le cadre du programme, et certainement après 2021. Il s'agit de le réactiver, si les conditions sont réunies (personnel capable de s'investir sur plusieurs années, suivi des activités par les réseaux salésiens). Il convient toutefois d'être prudent, afin de ne pas relancer une structure qui devienne une « coquille vide » au bout de quelques années.

#### Des points faibles sont identifiés :

- Le problème de l'adaptation du programme et la garantie de la qualité du programme pour une durée de formation relativement courte sur son volet professionnel. Pour les éducateurs, la durée de 3 ans de formation est normale du fait de l'effort de stabilisation des jeunes qui dure environ 1 an. A Lubumbashi, le BPD estime que cette durée pèse sur le budget et ralentit les objectifs du programme. Un programme de 2 à 4 ans est donné en seulement 9 mois d'apprentissage et 3 mois de stage, sans que les modalités pédagogiques ne soient forcément adaptées. A Bukavu, les enseignants témoignent que les élèves ne reçoivent pas l'essentiel de la formation, car la durée étant très courte (9 mois, car 2 mois sont consacrés à l'alphabétisation), ils préfèrent cibler que quelques cours susceptibles d'aider beaucoup plus rapidement les apprenants dans la vie pratique. Mais au final, leur performance est souvent plus basse. La plupart des employeurs rencontrés sur les 3 régions reconnaissent le savoir-faire des jeunes de ces CFP mais seulement sur des sujets bien précis. Les connaissances ne sont pas larges sur la matière qu'ils ont étudiée. Ceci peut empêcher qu'ils soient compétitifs sur le marché du travail. Il est important que les acteurs de ce programme s'interrogent sur la relation entre la durée de la formation et les objectifs en termes d'emploi (rémunération, statut, évolution) et la qualité de la formation dont ils ont la responsabilité. Il nous est nécessaire de réfléchir sur l'organisation de la formation, ses contenus, ses objectifs pédagogiques.
- Il reste encore aux BDE à **démontrer que les emplois obtenus sont décents, ce qui reste un défi dans le contexte de la RDC**. A Lubumbashi, le BDE s'interroge sur les secteurs d'emploi les plus rémunérateurs : une nouvelle formation dans le domaine de lavage de véhicule et de réparation de pneus et en cours de réflexion). A Bukavu, le BDE aide les jeunes dans le placement des stages professionnels et de l'emploi, mais il reste méconnu des élèves. Ceux-ci savent seulement « qu'un monsieur les aide à chercher du stage à la fin de leurs formations ». Le rôle du BDE ne se limite qu'à ce niveau. Les apprenants interrogés pensent qu'ils vont rentrer dans la rue à la fin de la formation après leur stage. Un rapport d'une évaluation post formation du BDE sur Bukavu<sup>1</sup>, montre un taux de 10% ayant fini leur stage professionnel et ont trouvé de l'emploi. Le stage n'étant pas rémunéré, les apprenants stagiaires ne trouvent d'importance de rester plus longtemps dans un stage. Le BDE veut aussi qu'ils cèdent

---

<sup>1</sup> Filière maçonnerie, 2015-2016, source BDE Bukavu.



de place aux nouveaux stagiaires. Aucune stratégie/protocole existant d'insertion professionnelle après la formation.

- Il n'y a pas systématiquement de **programme d'apprentissage bien structuré** dans tous les CFPs. Les éducateurs ne sont pas forcément enclins à mettre en place un programme. La raison est que les éducateurs ont souvent des contrats courts, et qu'ils/elles préfèrent travailler par discipline, sans le « carcan d'un programme » comme il a été entendu.

**Le résultat 2** (*Le renforcement des capacités de gestion de toutes les organisations actrices de ce processus*) **peinera à atteindre ses objectifs en fin de programme.**

On doute que les 11 partenaires aient adopté des stratégies de RH ou aient pris des mesures pour améliorer significativement leur bilan de santé. Il nous semble important de continuer de renforcer les capacités dans la planification et la gestion des processus. Il n'y a pas de stratégie de gestion des connaissances ni de stratégie de plaidoyer national ou provincial. Ces aspects manquent encore. De nombreux bénéficiaires de formations dans le cadre du programme ont reconnu leur peu d'intérêt pour les aspects de gestion, estimant qu'ils étaient bureaucratiques ou qu'ils ne concernaient que des gestionnaires de projets. L'enjeu est de faire comprendre que l'organisation d'activités comme les formations, n'ont guère d'intérêt à long terme, si elles ne peuvent être maîtrisées et évaluées. Même les CFPs confrontés à une lourde gestion quotidienne, peinent parfois à intégrer que l'approche par processus et sur la durée, est essentielle pour optimiser la valeur ajoutée d'un programme comme celui de VDB. De ce point de vue, il nous semble que les objectifs du résultat 2 peinent à être compris, malgré les activités qui sont mis en œuvre.

**Le résultat 3** (*L'amélioration de l'accompagnement vers un travail digne et le soutien à l'entrepreneuriat par les entités d'emploi*) **montre des signaux positifs.**

Si les activités précédentes du programme permettaient de former les jeunes, celles du programme 2017-2021 les conduisent **au salariat, à l'auto-emploi ou à l'entrepreneuriat sur la région de Kinshasa**. Les stages sont plus nombreux et la qualité des étudiants confrontés au monde du travail s'accroît (attestée par exemple à travers le rapport de stage visé par le maître de stage par exemple). Les BDEs auraient tout intérêt à diffuser plus largement les résultats positifs, or leur politique de communication externe est encore balbutiante (malgré des efforts des CFPs pour actualiser leur site internet ou créer des flyers ; sur Lubumbashi, ). Il reste encore aux BDEs à démontrer que les emplois obtenus sont décents. Un feuillet « Bakanja News » publie les informations sur les réalisations du programme, 400 adresses mail reçoivent en même temps les informations, relayées par une page Facebook.

**Ce constat positif doit être nuancé** pour les régions de **Lubumbashi et de Bukavu**. Malgré les efforts fournis pour les formations, le placement des jeunes en emploi n'est pas encore maîtrisé par les BDE, ni garanti. Des efforts restent à poursuivre dans la professionnalisation de la formation, des stages et du suivi, ainsi que des relations avec le milieu professionnel susceptible de recruter les diplômés. Surtout, la notion de travail digne ne semble pas la priorité : « il faut d'abord avoir un emploi pour survivre », témoigne un diplômé de Bukavu, ce qui laisse entendre que les apprenants prennent n'importe quel emploi rémunéré pour assurer leur quotidien.

On constate également comment l'école-entreprise contribue à **l'esprit d'entrepreneuriat de l'apprenant**. Les apprenants sont impliqués dans la vie de l'école-entreprise, et suivent le circuit depuis la conception jusqu'à la mobilisation de matières premières, et la vente. La création d'entreprise est de l'ordre du possible et intervient plusieurs années après la diplomation, une fois que le diplômé a acquis une certaine maturité (selon nos observations et les témoignages des BDEs). Enfin, le système d'épargne salarial permet aux apprenants de se constituer un cagnote utile lors de leur diplomation pour se lancer dans la vie professionnelle.



On tient à souligner **l'effet positif du stage dans la formation de l'apprenant**. En effet, le stage en entreprise complète la formation acquise au CFP. Il confronte l'apprenant à la réalité du monde du travail, surtout s'il/elle se trouve dans un environnement non familial. Le stage met l'apprenant au prise avec une réalité du monde du travail. Si l'école-entreprise est une réelle entreprise, elle reste localisée dans le confort du CFP et le climat familial y règne. Il ne s'agit pas de sacrifier les stages et les autres modes de formation en alternance et se concentrer uniquement sur l'école-entreprise. Disposer de la palette des modes d'alternance nous semble un atout des formations offertes aux jeunes. Il faut enfin rappeler que la pertinence du modèle école-entreprise doit être mis en regard de leur fragilité : toutes celles rencontrées sont confrontées à l'inflation du prix des matières premières, au risque de turn over des ouvriers qualifiés qui font tourner la production, aux pannes d'équipements cruciaux comme les fours de boulangerie.

Les résultats positifs tiennent principalement à la **qualité du travail des BDEs**, et à leur coopération étroite avec les CFPs. Outre le soutien aux apprenants, les BDEs commencent à produire des outils et des analyses qui renforcent la pertinence des formations. Par exemple on a observé sur Lubumbashi, des manuels de formation existants et actualisés par le BPSCO sur base des éléments des analyses de marché d'emploi réalisées par le BDE.

Il faut toutefois nuancer ce constat positif par des **équipements** dans les CFPs (et les écoles-entreprises) parfois obsolètes, sujet à des pannes fréquentes et à des besoins de maintenance que les CFPs peinent à couvrir. Par exemple, les fours de boulangerie ou les pétrins tombent régulièrement en panne et peuvent compromettre toute la production, donc la vente des produits. Les équipements de sécurité restent insuffisants, comme en menuiserie ou maçonnerie, ce qui expose les apprenants et les enseignants à certains dangers. Les éducateurs rappellent que cette situation n'est pas propre aux ateliers dans les CFPs et écoles-entreprises, et se rencontrent fréquemment dans toutes les entreprises de RDC.

**Le résultat 4** (*L'amélioration de l'autonomie financière de tous les CFP à travers l'installation des écoles-entreprises respectueuses de l'environnement*) **devrait être atteint en fin de programme, mais présente des fragilités.**

Les indicateurs montrent que les CFPs ont engagé des plans de formation et de sensibilisation à la création et à l'amélioration de la gestion des écoles-entreprises. Les AGRs ont été développées également, toutefois en proportion fort variable selon les CFPs.

Au-delà de la progression du résultat 4, on rappelle que les CFPs subissent des contraintes financières fortes. Les AGRs ne peuvent aujourd'hui, assurer un flux financier suffisant pour sécuriser le financement des formations. Elles ne le pourront vraisemblablement pas demain. De plus il n'est guère possible de développer les AGR au regard des obstacles liés à l'importation et à l'absence d'une politique de protection de la production locale. Par ailleurs, les apprenants sont issus de milieux extrêmement défavorisés, et une partie ne peut payer les frais de scolarité. Don Bosco les prend alors en charge. Les perspectives sombres de l'avenir des jeunes en RDC font que la proportion de familles impécunieuses augmentera. Le risque – déjà observable – est que certaines familles se détournent des CFPs qui leur paraissent inaccessibles, et placent leurs enfants comme elles le peuvent. Nombreux seront la proie des trafiquants de toute sorte, les chiffres montrés aux évaluateurs le prouvent.

On constate que le **modèle des écoles-entreprises domine dans le choix des AGRs**. Les CFPs comme les BPD censés les soutenir, semblent moins au fait de la variété des AGRs qui pourraient être envisagées. Les acteurs manquant de temps mais également de points de références, d'exemples en RDC ou en Afrique, d'AGR susceptibles d'être pensées. Comme le résume brutalement un éducateur, « hormis l'école-entreprise que tout le monde connaît, nous sommes des amateurs en termes d'AGR, on ne sait pas ce qu'il faudrait faire ».

Ces facteurs expliquent que le résultat 4 pourrait être atteint en termes d'activités et d'indicateurs, mais que la situation des CFPs restera très fragile.



**Au-delà des résultats, on souligne combien le programme offre l’opportunité d’animer des liens entre acteurs.** On constate l’intérêt des BPDs à mailler le territoire et à faciliter les échanges entre les acteurs du programme malgré les distances. Les distances sont extrêmement longues entre les différents sites, même si le programme couvre les frais d’avion, prohibitifs. Malgré cela, les acteurs, et en 1er lieu les BPDs, savent ce qui se passe sur le terrain et comment les activités programmées sont mises en œuvre et dans quel contexte. Ainsi, l’évolution des écoles-entreprises est bien suivi, comme on l’a constaté lors des visites : les acteurs se connaissent et échangent régulièrement. En sus, des réunions sont régulièrement organisées entre les acteurs, pour favoriser les échanges directs (en 2017 et 2018 par exemple, sous l’impulsion des BPDs). Les acteurs locaux comme les directeurs de CFP et les BDEs, les enseignants, les responsables des écoles-entreprises, ont affirmé qu’ils apprennent autant par ces échanges que lors des activités de renforcement des activités du programme. Il est clair que sans le programme VDB, les liens entre acteurs ne seraient pas aussi forts ni organisés pour œuvrer à la réussite d’objectifs communs. Ces liens sont par ailleurs étendus à des acteurs hors des milieux salésiens (SOS Village d’enfants, ACTECT) et d’autres ONG intervenant sur l’accompagnement des jeunes ou l’entreprenariat. Le programme favorise donc bien un maillage inter-acteurs.

Enfin, **l’efficacité porte aussi sur les dimensions transversales (genre, environnement, éducation à la citoyenneté), qui sont mises en œuvre à des degrés différents.** Concernant le **genre**, la séparation des deux BPDs semble conforter une approche relativement genrée des activités du programme. Si sur le principe il y a consensus sur l’introduction des thématiques genre, on n’a pas constaté un fort engouement sur le terrain pour la thématique, dont la traduction opérationnelle fait encore défaut. Les acteurs manquent souvent d’arguments pour démontrer que la dimension genre fasse partie de leurs préoccupations., et préfèrent montrer des cas anecdotiques (une apprenante en métallurgie par exemple). La dimension **environnement** est bien prise en compte, tant dans le contenu des formations aux CFPs que dans les écoles-entreprises (par exemple une gestion rationnelle de l’énergie pour faire fonctionner l’école-entreprises). La dimension **éducation à la citoyenneté** est présente, mais se mélange avec une approche chrétienne de la vie en société. Il n’est pas certain que la réalité des congolais soit totalement prise en compte dans les cours donnés par les éducateurs. Enseigner les valeurs salésiennes est un aspect pour former un jeune, mais sans doute pas suffisantes pour un citoyen capable de pensée critique, endossant des responsabilités familiales et sociétales laïques.

Le tableau ci-dessous récapitule les 4 résultats et indique les facteurs qui y ont contribué, propres au programme ou qui lui sont externes (sources, narramoni 2018, notes internes VDB Bruxelles, rapports de mission).

Les acteurs	Les résultats atteints	Difficultés rencontrées	Les facteurs propres au projet	Les facteurs externes
<b>Résultat 1 : L’amélioration de la qualité du processus éducatif et de l’apprentissage</b>				
CFP	Révision des curriculum, ouverture de nouvelles filières de formation. Formation à la loi sur la protection de l’enfant Réflexion et appui du bureau pédagogique des salésiens Déploiement de plusieurs cultures (maraîchères, maïs, patates, arachide) dans le CFP Savio. Augmentation notable des heures de pratique professionnelle. Amélioration du matériel didactique et des infrastructures tant dans les CFPs que les écoles-entreprises (ex. climatiseurs des salles de classe, rénovation des salles) et la maintenance (ex. conférence sur l’utilisation et la maintenance des machines) Session de formation sur l’étude du marché des filières professionnelles existences et création d’une filière puériculture à Gombe		Bonne collaboration entre les CFP et le BDE	



	Participation du personnel de Masina à une formation sur le genre			
BDE	Formation des responsables des BDEs Augmentation notable des prises de contact avec une gamme diversifiée d'entreprises Renforcement des capacités des jeunes appelés à participer aux commandes des centres Placement des jeunes en stage afin de faciliter la transition à l'emploi. Assurance qualité des stages (ex suivi étroit en début et fin, conventions de stage, débriefing...)		Bonne collaboration entre les CFPs et le BdE	Éparpillement des employeurs, manque de structuration. Milieu rural moins maillé par les entreprises.
BDP	Formation à l'APC et nouvelles formes de formation professionnelle, pilotage des formations, suivi-évaluation des formations.	Participation à une formation à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières		
<b>Résultat 2 : Le renforcement des capacités de gestion de toutes les organisations actrices de ce processus</b>				
CFP	Des formations sont régulièrement organisées à destination du personnel concernant la gestion des ressources humaines, matérielles et financières	Pris par la gestion quotidienne, les CFPs peinent parfois à programmer les activités.	Appui permanent des BPD et de VDB Bruxelles et RDC	Faible soutien de la province sur les aspects gestion, voire politique de-GRH erratique.
BDE	De nouvelles unités participent aux sessions de formation et de renforcement des capacités dans les CFPs.			
BDP	Le CFP de Bukavu est en cours de rénovation			
<b>Résultat 3 : L'amélioration de l'accompagnement vers un travail digne et le soutien à l'entrepreneuriat par les entités d'emploi</b>				
CFP	Des contacts ont été établis avec des partenaires et entreprises en tant que potentiels employeurs Des séminaires de formation sur l'entrepreneuriat ont été organisés Plusieurs CFPs ont participé à la session de formation organisée par l'ONEM et par TAMTF sur l'école-entreprise et l'étude de marché		Bonne relation entre CFP/BDE, fusion des fonctions de directeur. Implication des éducateurs dans l'accompagnement des apprenants à l'emploi.	
BDE	Contact avec des encadreurs afin de faciliter l'embauche des jeunes Conception d'un feuillet adressé aux artisans et entreprises professionnelles afin de les sensibiliser à la formation des jeunes Identification de nouveaux partenaires afin d'encadrer les jeunes par le BdE de Bukavu Organisation de rencontres entre jeunes sans emploi et employés afin de favoriser le partage d'expériences et d'idées Sensibilisation des parents à leur rôle dans la réussite de leurs enfants Mise en place de partenariats afin de placer les jeunes dans des stages d'un mois Visite d'entreprises afin de faciliter la mise en place de partenariats Organisation de rencontres de partage d'expériences et d'aide mutuelle entre jeunes Sensibilisation de jeunes sortis de prison aux différentes formations proposées par les CFP Organisation d'une rencontre afin d'apprendre aux jeunes à épargner en vue de mener un projet d'entrepreneuriat Suivi des étudiants en stage à travers l'organisation de visites auprès des maîtres de stage	Certains jeunes sont retournés à leurs anciennes activités Difficultés à sensibiliser les jeunes à la nécessité de faire fructifier leurs revenus dans une perspective entrepreneuriale Certains jeunes ne respectent pas les contraintes du monde professionnel (régularité dans le travail, respect des horaires, justification des absences)	Les BDEs ne disposent d'aucun budget de fonctionnement qui leur permettrait d'accompagner plus efficacement les jeunes dans la recherche de stage et d'emploi	Beaucoup de jeunes ne disposent pas de permis de conduire, perdant ainsi des opportunités de trouver un emploi



<b>Résultat 4 : L'amélioration de l'autonomie financière de tous les CFP à travers l'installation des écoles-entreprises respectueuses de l'environnement</b>				
CFP	Amélioration de la santé financières de CFPs Mise en place de politiques de GRH. Mise en place de plan de formation et de sensibilisation aux écoles-entreprises.	Pris par la gestion quotidienne, les CFPs peinent parfois à programmer les activités.	Soutien indispensable des BPD et de VDB Bruxelles et RDC, pour que les activités soient organisées à temps.	Crises sécuritaires et difficultés financières chroniques Absence de système national de financement de la formation professionnelle

### 3.4 Durabilité

#### Un manque criant de soutien politico-financier de la formation professionnelle

L'État congolais n'affiche pas de soutien politique ni financier à la politique de formation professionnelle. Par exemple, le statut de l'école-entreprise n'est toujours pas légalisé. Il n'existe pas de fonds qui permettraient de financer la formation professionnelle. On n'a pas identifié de projets d'envergure portés par des bailleurs internationaux, visant à rénover l'ensemble du système de financement de la formation professionnelle.

#### Une fragilité financière des CFPs, et des autres acteurs (BDEs et BPDs)

Les AGRs apportent un complément de revenus aux centres, mais permettent surtout aux écoles-entreprises d'assurer leur activité dans des conditions de production et de vente correcte. Comme déjà évoqué, ce financement demeure très fragile et subit les aléas de l'économie congolaise, et en premier lieu de l'inflation. Les BPDs assurent comme ils peuvent leurs missions, même s'ils sont éloignés géographiquement d'un certain nombre de CFPs, et avec leurs moyens en personnel relativement réduit.

La planification quinquennale du budget de Via DB apparaît en RDC comme un frein au fonctionnement normal du programme du fait que celle-ci n'est plus actualisée du fait de l'instabilité de l'économie en RDC. La différence entre conception et de l'exécution du budget a de conséquences néfastes sur les activités du programme.

Dans ces conditions, un arrêt du programme VDB signifierait le ralentissement des activités, et l'accroissement des risques budgétaires. Pour paraphraser un responsable d'un BPD « sans VDB je ne sais plus respirer ». Aucun bailleur ne semble prêt à prendre la relève. Il n'existe pas de stratégie de sortie du programme pour l'ensemble des CFPs (certains en ont une, établie de concert avec VDB). Les CFPs sans le programme reprendraient leurs activités comme avant, oscillant entre formations de base et prévention de la délinquance juvénile. En aucun cas, les BDEs pourraient poursuivre leurs activités. Les BPDs, dont l'appui est indispensable à l'évolution des CFPs et BDEs, ne pourraient pas assurer leurs missions dans de bonnes conditions. Le risque serait d'accroître encore davantage le turn over.

VDB ne pourra à lui seul traiter les problèmes des acteurs du programme, qui devraient perdurer vue la situation économique-institutionnelle du pays. Il s'agit aussi d'envisager de nouer des partenariats avec d'autres ONGs qui pourraient compléter le soutien de VDB (comme l'a fait TAMTF, ou ACTEC). On a observé les initiatives des CFPs pour nouer de nouveaux partenariats avec des ONGs locales. C'est une voie à poursuivre. Penser une **stratégie de sortie** s'avère, dans tous les cas, indispensable et systématique. L'évaluateur estime que VDB seul, ne pourra traiter le problème de la durabilité. Mais VDB a plusieurs atouts :

- Être une organisation internationale, qui dispose d'expérience dans des contextes difficiles qu'il s'agirait d'étudier ensemble. Ce point ressortira dans l'analyse transversale. Le cas de la RDC n'est pas isolé, il s'agit d'étudier comment VDB peut intervenir pour assurer la durabilité de ses actions dans des contextes politiquement instables et en crises chroniques.



- Être une des rares organisations à intervenir sur le secteur de la formation professionnelle, et être reconnue nationalement comme un acteur crédible. Ceci confère une légitimité, pour prendre le lead sur un renforcement de la politique nationale de la formation professionnelle, et proposer des pistes pour la mise en œuvre des stratégies nationales. Celles-ci existent mais se heurtent à l'incurie du pays. Le rôle de VDB ne serait alors plus seulement au niveau du projet/programme, mais du soft power au niveau stratégique. Ceci mérite d'être tenté, avec d'autres acteurs (Unicef, Unesco, Union européenne, GIZ) investis dans la formation des jeunes.

### 3.5 Complémentarité/Synergie

Le programme au RDC concentre un nombre restreint d'acteurs structurants comme les BPDs et les BDEs. En revanche, le nombre des CFPs est important et leur éclatement géographique ne facilite pas le travail collaboratif. On constate toutefois que, malgré les distances, les BPDs parviennent à apporter un service de qualité aux CFPs et BDEs. Sans les BPDs, les CFPs et BDEs seraient démunis pour mettre en œuvre correctement et à bon rythme, le programme VDB. La présence de la coordinatrice de programme à Kinshasa est également un gage de déroulement correct du programme, et sa position mériterait d'être sécurisée financièrement et qualitativement via un renforcement de capacités à la gestion.

Le partenariat avec VDB pourrait être approfondi. Ceci exigerait une discussion commune avec les parties congolaises salésiennes, incluant la province. Il d'agirait d'identifier la valeur ajoutée attendue des partenaires, et l'apport nécessaire -que les partenaires congolais sous-estiment parfois- pour assurer la réussite du programme d'ici 2021 et de préparer la suite.

### 3.6 Évaluation du partenariat

Les éléments clefs des partenariats sont résumés ci-dessous :

- VDB est d'abord un **facilitateur**, pour une mise en œuvre effective du programme et pour débloquer des situations délicates, que les BPDs peinent parfois à traiter. La RDC est en proie à une instabilité chronique et à une atonie de l'État. Il s'agit d'adapter voire de réinventer le rôle de VDB dans ce type de contexte, sans doute pérenne en RDC.
- **Les BPDs sont des partenaires quotidiens des CFPs et BDEs.** Leurs relations avec VDB localement et à Bruxelles, sont régulières et absolument nécessaires pour qu'ils jouent leur rôle efficacement auprès des CFPs et BDEs.
- Les partenaires se connaissent très bien et partagent les mêmes valeurs salésiennes. C'est à la fois un **atout** pour simplifier les relations, mais un **handicap** pour traiter ensemble et de manière neutre, les problèmes qui apparaissent. L'intervention d'un médiateur externe (comme VDB) qui vienne poser les questions, animer les débats sur la pertinence du programme et sur son déroulement, serait à étudier.

Il semble impératif que VDB développer une approche laïque de la formation professionnelle, qu'il soit d'abord reconnu comme un professionnel du secteur. Les valeurs peuvent demeurer l'ADN de ses interventions, mais ne peuvent plus en constituer le cœur, ou l'unique moteur. Il y a un double travail pour VDB, sur la sécularisation de son image et sur la poursuite de la professionnalisation des acteurs clefs (BDEs, CFPs, et surtout BPDs).



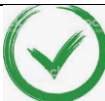



### 3.7 Évaluation de la TDC et hypothèses

**La logique d'action fonctionne bien à l'échelle du programme VDB, mais mériterait d'impliquer davantage les autorités salésiennes.**

Les partenaires CFPs, BDEs et BPDs travaillent relativement bien ensemble, selon la TDC du programme. En revanche, la province ACP reste relativement éloignée du programme. La province prend des décisions qui parfois affecte l'économie du programme (ex. remplacement de personnels, profils pas toujours adéquates des personnels souhaités pour contribuer à la réussite du programme).





<p><b>Hypothèse 1 : VIA suppose qu'une formation intégrée, axée sur les compétences de la vie courante, augmente les chances d'intégration socioprofessionnelle.</b></p>		<p>Cette hypothèse est validée. L'évaluation démontre les effets positifs sur l'intégration des apprenants, et sur l'entrepreneuriat. Un bon équilibre entre les compétences professionnelles et les compétences de vie courante a été trouvé, il est pertinent pour le profil des apprenants (souvent issues de milieux très défavorisés). Les entreprises et maîtres de stage valident la qualité de la formation dans les établissements Don Bosco et témoignent de l'amélioration des compétences des apprenants (techniques et transversales).</p>
<p><b>Hypothèse 2 : VIA DB suppose qu'un nombre suffisant de jeunes apprécient la formation professionnelle et s'inscriront au CFP.</b></p>		<p>Cette hypothèse est en voie de validation. Les CFPs accomplissent un travail remarquable de motivation des apprenants, au parcours scolaire souvent chaotique et qui n'ont guère le bagage pratique et intellectuel pour suivre des études de formation professionnelle. La présence des CFPs au cœur de la cité, y compris dans les quartiers populaires défavorisés, et l'ouverture grâce aux écoles-entreprises, en font des établissements connus. Ils sont familiers de la vie quotidienne dans les quartiers, et leur activité économique crée du lien avec les familles et directement avec les apprenants potentiels.</p> <p>Il est essentiel que cette ouverture et interaction avec la cité, soit conservé. Il n'existe pas d'incitations nationales pour la formation professionnelle.</p> <p>Le travail d'accompagnement des apprenants et aussi des diplômés, participent à la réputation de la formation dispensée : l'accompagnement continue après la diplomation. Le CFP devient donc une sorte de partenaire de vie pour les diplômés. La formation continue qu'elles offrent est aussi un vecteur d'adhésion de candidats potentiels aux formations professionnelles.</p>
<p><b>Hypothèse 3 : VIA DB suppose que la combinaison et la collaboration des 3 acteurs principaux (BPD, BDE et CFP) sont bénéfiques en tant que rouages » pour fournir une éducation et des services de haute qualité.</b></p>		<p>Cette hypothèse est validée. Les relations entre les 3 acteurs sont fructueuses, et tous œuvrent dans l'intérêt du programme. Les BDEs et les BPDs sont les deux piliers qui permettent aux CFPs d'offrir une formation de qualité, et orientée vers le marché du travail. Ils sont en revanche fragiles. Le BDE dépend lui aussi de la qualité de l'appui offert par les BPDs. Ces derniers sont donc la clef de la réussite du programme.</p> <p>Reste le positionnement de VDB, qui mériterait d'être clarifié pour gagner en valeur ajoutée auprès des partenaires, qui sous-estiment parfois son rôle. VDB pallie encore trop souvent les difficultés et fragilités des BPDs.</p>
<p><b>Hypothèse 4 : VIA DB suppose que la contribution d'un BDE est la manière appropriée de travailler avec les jeunes pour les guider dans leur cheminement vers le monde du travail.</b></p>		<p>Cette hypothèse est validée au niveau de l'orientation des jeunes sur le marché du travail et de l'accompagnement de leurs projets d'entrepreneuriat, sur la durée. Le BDE soutient également les apprenants adultes, diplômés ou non des CFPs. Les BDEs demeurent fragiles, et mériteraient de renforcer leur staff, mais ils ont le mérite d'exister et ont déjà entrepris un travail notable pour les apprenants. Ils sont en lien direct avec les éducateurs (ceci est facilité par la double casquette des directeurs de CFPs, parfois aussi responsables de BDEs).</p>
<p><b>Hypothèse 5 : VIA DB suppose qu'il existe suffisamment d'opportunités d'emploi pour les élèves ayant terminé leurs études, ce qui correspond à leur formation. Pour ce faire, les BDEs concluent des partenariats avec des employeurs et des entreprises dans le but de permettre au plus grand nombre possible de jeunes de trouver du travail immédiatement après leur formation.</b></p>		<p>Cette hypothèse n'est pas validée notamment dans les zones hors de Kinshasa. La situation de l'emploi est critique, et il n'est pas certains que les diplômés trouvent suffisamment de postes correspondant à leurs qualifications. L'auto-emploi et l'entrepreneuriat restent des hypothèses pertinentes qu'il faut continuer à soutenir. Les perspectives sombres du développement de la RDC laissent à penser que les apprenants devront se débrouiller encore seuls sans politique nationale de l'emploi ni de la formation. Les BDEs pallient l'absence ou l'inefficacité des services d'accompagnement des jeunes à l'emploi.</p>
<p><b>Hypothèse 6 : Une bonne gouvernance au niveau des partenaires est considérée comme une condition préalable pour fournir de</b></p>		<p>Cette hypothèse est validée. La bonne gouvernance est un facteur de mise en œuvre efficace du programme, de suivi de la stratégie, d'évaluation des résultats pour corriger les défauts, et de valorisation du travail accompli. En ce sens, l'amélioration de la qualité de la gouvernance porte ses fruits dès l'étape de cette évaluation : les acteurs gagnent en crédibilité auprès des familles, des entreprises, car ils gèrent correctement et suivent leurs actions. Les rôles des acteurs et du staff au sein de chacun d'entre eux,</p>



<p>meilleurs services aux étudiants. La bonne gouvernance est considérée comme l'approche « huile dans le rouage ».</p>		<p>sont répartis selon des profils de compétences, selon des descriptions de postes. L'amateurisme recule, et avec lui les risques de collusion ou de copinage. La compétence et la responsabilisation du staff sont valorisés. Ceci augure de bonnes conditions pour négocier des levées de fonds auprès de VDB et de la DGD, et d'autres partenaires que VDB.</p>
---	--	---

## 4 Conclusion

Ce programme fonctionne plutôt correctement, à la mi-parcours. Les activités sont bien engagées, et les indicateurs de résultats sont en évolution positive. Le programme reste pertinent en RDC, malgré les crises dans les zones du Nord-Kivu, et l'instabilité générale économique et politique dans tout le pays.

L'articulation entre les acteurs CFPs, BDEs et BPDs fonctionnent bien, malgré l'éloignement géographique. Sur place les relations sont fructueuses. Ainsi à Lubumbashi, le BDE est une partie intégrante de BPD qui encadre la partie pédagogique et le suivi emploi. Ces organes sont nés des besoins de la mise en œuvre du projet VDB. Ils ont comme rôles :

- La conception des programmes de formation basés sur le besoin d'emploi identifiés par le BDE
- Suivi de l'évolution des jeunes
- Le BDE exécute des analyse de marché d'emploi et fournit au BPSCO les informations afin d'élaboration des programme de formation adaptés aux besoins des employeurs.
- Au-delà des analyses de marchés, le BDE cherche les opportunités d'emploi pour les jeunes et les Suit dans leur milieu professionnel.

Les 11 organisations partenaires ont chacune leurs caractéristiques, mais le programme a pu apporter une cohérence d'approche, fort apprécié des acteurs locaux. Ceux-ci, parfois travaillant en coopération depuis plus de 15 ans avec VDB, constatent, comme l'évaluateur, une professionnalisation de la formation et une orientation nettement plus marquée vers l'insertion économique des apprenants. Surtout, on observe que les acteurs cherchent à réunir les constituants d'une formation professionnelle de la qualité, qui passe par :

- Le recrutement des éducateurs ayant le profil adéquat par rapport aux jeunes apprenants (souvent issus de milieux très défavorisés. Ces éducateurs comprennent l'éthique de VDB, et s'investissent dans leur enseignement ;
- L'accompagnement de ce changement par les BDEs qui assurent les fonctions de pont entre la formation et l'emploi. Leur rôle est essentiel pour l'insertion, mais aussi pour compléter les missions des éducateurs, qui ne pourraient pas assurer cette fonction.
- Le pilotage des formations et la coordination pédagogique, qui évite l'isolement des éducateurs et permet la constitution d'une réflexion commune, et l'apprentissage mutuel.
- Un suivi étroit des apprenants durant leur stage et leur passage à l'école-entreprise.

Il nous semble que ce programme manque encore de formation aux pédagogies nouvelles, notamment l'APC, qui met les compétences de l'apprenant au centre. Cela permettrait de renforcer l'adéquation entre les enseignements aux CFPs, et la réalité que découvre l'apprenant en stage et en école-entreprise.

Le programme demeure pourtant fragile. On peut affirmer que les acquis depuis 2017 ne sont pas pérennes. Le financement des CFPs, des BPDs et BDEs n'est pas garanti, l'État n'ayant aucune politique en formation professionnelle. L'arrêt du programme signifierait une fragilité plus grande encore des formations, et le retour à des pratiques anciennes : on forme pour enrayer la délinquance et placer les jeunes quel que soit l'emploi occupé. Le changement de paradigme, visant à professionnaliser la formation, moderniser la pédagogie et renforcer le lien avec le monde du travail, n'est pas totalement porté par l'ensemble des CFPs. Même à Kinshasa, qui



concentrent la plupart des activités, les évolutions observées sont récentes. Le risque existe qu'au moindre problème économique, les activités s'effondrent si le programme ne vient pas soutenir les 3 acteurs. En outre, l'instabilité du personnel salésien reste un élément de ralentissement des activités du projet via DB et a un effet néfaste sur la continuité de la logique d'intervention et, par ricochet, sur la durabilité des résultats.

Il nous semble essentiel de concentrer le programme sur le renforcement des capacités des **BPDs**. Ils devraient être les **vecteurs** des évolutions dans les CFPs, et porter les BDEs à un niveau de maturité élevé et accompagner (voire coacher) plus étroitement encore les écoles-entreprises (qui constituent le pilier de la formation professionnelle de ce programme : si elles ne fonctionnent pas, c'est l'économie du programme qui s'effondre). Ces BPDs sont eux aussi, peu étoffés en ressources humaines et financières. Ils assurent la mise en œuvre du programme, mais peinent à accompagner l'évolution des CFPs dans leur approche de la formation professionnelle. Ils ne sont pas encore arrivés à une maturité pour penser stratégiquement leur futur.

**Le programme est donc géré, il produira des réalisations et des résultats. Il n'est pas certain qu'il produise les effets attendus** (les objectifs spécifiques du programme) car il manque encore aux BPDs comme aux CFPs et aux BDEs une hauteur de vue sur la formation professionnelle. Certains CFPs ne se sont pas encore appropriés leur programme, et le déroule presque automatiquement. Ce programme VDB pourrait être amendé en fonction des besoins, des évolutions de contexte, or il apparaît comme une feuille de route immuable. De leur côté, les deux BPDs n'ont pas la capacité d'impulser cette prise de conscience des CFPs et les BDEs à opérer davantage stratégiquement : comment identifier les secteurs porteurs qui nécessiteraient l'ouverture de formations nouvelles, comment aborder les entreprises créatrices d'emplois en RDC, comment construire un plaidoyer pour peser sur le Ministère en charge des affaires sociales (chargé du secteur non formel, dont relèvent les CFPs de Don Bosco), quelle est la durée adéquate de la formation par rapport aux objectifs d'emploi visés ? Autant de questions fondamentales qui ne sont pas débattues encore.

On sait, et il faut encore le rappeler en conclusion, que les CFPs sont freinés par leurs difficultés quotidiennes et un avenir économique plus qu'incertain, sans citer les crises sécuritaires qui rompent la continuité des enseignements et annihilent toute tentative de formalisation des partenariats avec les entreprises ou les acteurs locaux. De plus, ils **peinent à exprimer leurs besoins autres qu'en infrastructures et équipement**. Il est encore trop tôt pour que les CFPs aient une autonomie dans la formulation de leurs besoins de formation, de renforcement de capacités. Les BPDs n'ont pas encore pris la mesure de cette difficulté et tendent à répondre à des demandes, qui ne sont pas toujours les plus pertinentes ou qui manquent de vision stratégique.

Dans ces conditions, très spécifiques à la RDC, il nous semble que :

- La priorité d'intervention doit porter sur les BPDs, garants du fonctionnement du programme et soutien des CFPs et BDEs. Ils devraient pouvoir leur apporter l'aide dont ils ont tant besoin (la réflexion stratégique, la prise de recul face à un quotidien difficile et chronophage dédié à la résolution de problèmes) ;
- Le rôle de VDB Bruxelles et en RDC doit être revu pour accompagner plus étroitement les BPDs, en leur apportant les capacités qui leur manquent actuellement. Ceci passerait sans doute par un renforcement numérique de la coordination de programme en RDC et une continuité de renforcement de capacités de l'équipe VDB sur place. Il s'agit dans le même temps de renforcer le rôle de médiateur que VDB pourrait jouer eu sein d'acteurs salésiens souvent trop proches pour pouvoir prendre le recul nécessaire. Il nous semble par ailleurs indispensable de renforcer l'expertise en école-entreprise, d'autant que la coopération avec TAMTF est suspendue. VDB pourrait jouer ce rôle d'expert, optimisant son expérience internationale.
- La relation entre VDB et les salésiens doit être remise à plat, et ce au niveau du pays et de la province. Il s'agit de repenser les contributions de chaque partie dans l'objectif de poursuivre la professionnalisation des acteurs salésiens.



## 5 Recommandations

Les recommandations jugées prioritaires sont celles que VDB devrait traiter dans l'année 2019, ou du moins les initier. La lettre **(P)** indique les recommandations prioritaires pour la réussite du programme en 2021. Les autres sont des recommandations d'amélioration, pouvant être mises en œuvre dès maintenant.

- **(P) Envisager une adaptation du programme** pour tenir compte des contextes de certaines régions qui risquent fort d'affecter la mise en œuvre (Nord Kivu, Lubumbashi).
- **(P) Prévoir une série de rencontres entre VDB et les acteurs salésiens** au niveau de la province, pour mettre à plat les relations entre les parties et identifier les besoins des salésiens pour gérer le programme efficacement d'ici 2021 et monter en qualité et en stratégie sur la formation professionnelle.
- **(P) Renforcer la planification stratégique des CFPs**, qui fait encore défaut : la mission des CFPs doit être interrogée et clarifiée au regard des responsabilités en termes de formation et d'employabilité. Cela passe notamment par un renforcement des capacités de leadership des directeurs de CFPs. Parallèlement, il convient de mettre à niveau les BPDs en planification stratégique afin qu'ils appuient ou mobilisent l'expertise nécessaire.
- **(P) Poursuivre le renforcement des BDEs**, en capacités analytiques (mieux appréhender la réalité économique de la RDC), en quantité de ressources humaines, en méthodes de prospection.
- **(P) Renforcer la sensibilisation de l'ensemble des acteurs** à la gestion de projets, de processus, le rôle du suivi-évaluation et du pilotage des activités.
- **(P) Poursuivre les AGRs à travers les écoles entreprises**, et poursuivre la professionnalisation de leur gestion. Un appui-conseil sur les écoles-entreprises est indispensable. Dans le même temps, envisager comment renforcer les capacités des BPDs dans la connaissance des AGRs et dans leur appui aux CFPs pour identifier les AGRs pertinentes (pour les activités hors écoles entreprises).
- **(P) Définir une stratégie de sortie dès 2019**, pour se préparer à un éventuel non renouvellement des financements. Trop peu de personnes y pensent, y compris dans les BPDs.
- **(P) Questionner l'adaptation de la formation professionnelle des apprenants sur Lubumbashi et Bukavu**. Les enseignements dédiés strictement à la formation professionnelle dans le cursus total mériteraient d'être prolongés, densifiés, pour mieux préparer les apprenants. Il ne s'agit pas tant de travailler sur la durée, que sur l'adaptation de la pédagogie et la qualité de la formation professionnelle sur une durée courte.
- Poursuivre les partenariats BPD/CFPs-BDEs avec :
  - Les autorités et associations locales, y compris non salésiennes
  - Les entreprises locales
  - Les ONGs impliquées dans l'accompagnement des jeunes défavorisés.
  - TAMTF, avec la définition de conventions de partenariat, s'inscrivant dans une perspective de long terme, en vue de renforcer les écoles-entreprises.
- **Soutenir le Bureau Pédagogique** au niveau de la province, pour qu'il profite à tous les acteurs salésiens. Ce Bureau pourrait aussi apporter une expertise en matière de formation par alternance et APC. Les conditions préalables doivent cependant être réunies (stabilité du personnel notamment).
- **Promouvoir un laïc au poste à la tête de chaque organe stratégique**, le personnel Salésien ne pouvant servir que de rôle de conseiller technique et de gestionnaire de finances.
- Envisager la **création d'une unité de plaidoyer** commune au sein des BPDs en vue d'améliorer la collaboration de VDB avec les gouvernements provinciaux, en vue de les impliquer davantage dans la recherche de solution aux problèmes des enfants en rupture de liens familiaux.
- Concernant les BDEs :
  - Envisager un système de mutualisation entre les BDEs, afin d'échanger les pratiques, et de constituer un force d'expertise pour l'ensemble du programme, voire sur la formation en alternance pour la RDC. Le tandem BDE pilote/BDEs dans les CFPs, ne suffit pas.
  - Continuer à renforcer la communication externe, sur la base des résultats obtenus : les BDEs ont maintenant des statistiques de placement des apprenants, connaissent des success stories.



Ceci permettrait de diffuser auprès des familles et des entreprises, des preuves de réussite et de susciter la confiance dans la nouvelle approche pédagogique.

- **Favoriser les échanges présentsiels entre BPDs, CFPs et BDEs**, dans une logique d'apprentissage en commun. Un dispositif de peer-learning pourrait aussi être étudié, pour un apprentissage mutuel entre les acteurs, par exemple les gestionnaires des écoles-entreprises ou les enseignants nouvellement recrutés. Il s'agit surtout de planifier, d'organiser et d'évaluer ce type de rencontre, afin d'en accroître la productivité.
- **Envisager comment traiter la durabilité des interventions** : ceci relève de l'action globale de VDB, en dehors d'une intervention spécifique au niveau national. Il semble irréaliste pour VDB d'envisager seul une stratégie de sortie du programme dans un pays. En revanche, l'organisation bénéficie de nombreux atouts qui lui permettraient de prendre le lead sur la mobilisation d'autres acteurs (UN, GIZ...) pour aider les autorités à mettre en œuvre leur politique nationale en formation professionnelle.
- **Lancer une réflexion sur le développement d'une approche laïque de la formation professionnelle**. Les valeurs peuvent demeurer l'ADN de ses interventions, mais ne peuvent plus en constituer le cœur, ou l'unique moteur. Il y a un double travail pour VDB, sur la sécularisation de son image et sur la poursuite de la professionnalisation des acteurs clefs (BDEs, CFPs, et surtout BPDs).



## 6 Annexe 1. List of interviews/focus groups

### Sur Kinshasa

Jour	Sujet	Lieu
Lundi 20 avant-midi	½ journée d'interviews avec le personnel du BPD : Nelly, Nicole, Sr Petro, Florence	CFP Gombe
Après-midi	½ journée d'interviews avec le personnel du BDE : Christian (FMA), Petro (SDB) et Sr Petro (FMA-MJM)	
Mardi 21 avant-midi	Entretiens avec le directeur et les enseignants de Sanga Mamba	CFp Sanga Mamba
Après-midi	Entretiens avec groupe focus étudiants de Sanga Mamba Visite de l'école entreprise de Sanga Mamba	
Mercredi 22 avant-midi	½ journée d'entretiens avec les autorités : Rencontre avec le chef de division du ministère Provinciale des affaires sociales (Avec Mr Christian)	
Après-midi	Réunion avec les ONGs	
Jeudi 23 avant-midi	Entretiens avec le directeur et les enseignants de Masina	CFP Masina
Après-midi	Entretiens avec groupe focus des étudiants diplômés et (non) employés Masina Visite à la boulangerie (école-entreprise) de Masina	
Vendredi 24 avant-midi	Visite du CFP Gombe et juste après la visite, descente dans différentes entreprises qui collaborent avec le CFP	CFP Gombe
Après-midi	Restitution avec les BPD	CFP Gombe

### Sur Lubumbashi

Catégorie	Méthode de collecte des données	Date de l'activité	Point focal
BSP	Entretien de groupe. 8 participants composés du personnel affecté au BSP	Lundi 27 mai 2019	Florence Myanda
BPSCO/BDE			
Gestionnaire du projet Via DB	Entretien libre	27, 28 mai 2019	Nicole Kasongo Mwema
CFP/CHEM CHEM	Discussion de groupe	28 mai 2019	Père Gauthier
Formateurs			
Jeunes apprenants			
Responsable du centre	Entretien libre	28 mai 2019	Florence Myanda
CFP Mabone	Discussion de groupe		
Formateurs			
Jeunes apprenants			

### Sur Bukavu et Nyakadaka :

Participants aux entretiens: FGD avec les filles (10 filles d'une tranche d'âge de 12 à 18) et avec les garçons (10 : d'une tranche d'âge de 12 à 18 ans) à Nyakadaka à Bukavu : FGD avec les filles (8 filles d'une tranche d'âge de 17 à 24) et avec les garçons (8 : d'une tranche d'âge de 18 à 22 ans) avec apprenants dans les CFP ( A Bukavu et A Nyakadaka) ; Entretien avec le directeur de CFP BUKAVU (Piero GAVIOLI), Entretien avec le préfet des études du CFP à Bukavu, Entretien avec le BDE à Bukavu (Bienvenu), entretien avec le directeur du centre de DB à Nyakadaka)



## 7 Document overview.

- ▶ Bilan de santé 2018
- ▼ Doc remis par BNely le 22 mai
  - 📄 BPD MAÏN\_CaLo\_RDC\_1721\_TIMING.xlsx
  - 📄 CALO RDC 1721\_Simplifié.docx
- ▼ Monitoring Data
  - ▶ Bilan de Santé
  - ▼ narramoni
    - ▼ 2018
      - 📄 CFP Anuarite Resumoni\_2017\_2018\_RDC (2).xlsx
      - 📄 Copie de Resumoni\_MAS\_2017\_2018\_RDC.xlsx
      - 📄 Copy of Copie de Resumoni\_2017\_2018\_RDC SDB.xlsx
      - 📄 Gombe\_Resumoni\_2017\_2018\_RDC(1).xlsx
      - 📄 RESUMONI CFP MAZZ 2017-2018 OK.xlsx
      - 📄 Resumoni\_2017\_2018\_RDC sanga mamba.xlsx
      - 📄 Resumoni\_2017\_2018\_RDC\_SAMENVOEGER\_JULI.xlsx
      - 📄 Resumoni\_BDE\_SAVIO\_2017\_2018\_RDC.xlsx
      - 📄 Resumoni\_BKV\_2017\_2018\_RDC.xlsx
    - 📄 Anuarite\_bilan d'activitÇs, 2017.docx
    - 📄 Becias\_Bilan d'activitÇs 2017.docx
    - 📄 bilan d'activitÇs, 2017 - Bukavu.docx
    - 📄 bilan d'activitÇs, 2017 - -BSP.docx
    - 📄 bilan d'activitÇs, 2017 - Masina.docx
    - 📄 bilan d'activitÇs, 2017 - Savio.docx
    - 📄 bilan d'activitÇs, 2017- BDE.docx
    - 📄 BPD\_Bilan d'activitÇs, 2017.docx
    - 📄 Gombe\_Bilan d'activitÇs 2017.docx
    - 📄 MAZZ\_bilan d'activitÇs 2017.docx
    - 📄 Narramoni CFP Bukavu mars 2018[1].docx
    - 📄 Sanga Mamba\_bilan d'activitÇs, 2017.docx
  - ▶ Resumoni
  - ▶ Présentation Programme\_RDC
  - 📄 RAPPORT MENSUEL DU BDE corrigé[1].docx
  - 📄 rapport vdb février 2018.pdf
- ▼ Reports to Funding Agency
  - 📄 Geleerdelessen\_SDI1\_DRC\_2017.docx
  - 📄 Narratieve onderbouwing performantiescores 2017\_DRC\_IC.docx
  - 📄 Performantiescores\_SDI1\_DRC\_2017.xlsx