



FR

Cette action est financée par l'Union européenne

ANNEXE

de la décision de la Commission relative à une mesure individuelle en faveur de la Guinée-Bissau à financer sur le 11e Fonds européen de développement.

**Document relatif à l'action intitulée « Relance de l'enseignement et la formation professionnelle et technique pour l'emploi (RESET) en Guinée-Bissau »**

<b>1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS</b>	Relance de l'enseignement et formation professionnelle et technique pour l'emploi (RESET) en Guinée-Bissau. Financé par le 11 <sup>e</sup> FED CRIS: GW/FED/040-601	
<b>2. Zone bénéficiaire de l'action/ localisation</b>	Guinée-Bissau Les actions devraient couvrir toute la Guinée-Bissau, avec une équipe de projet basée dans la capitale.	
<b>3. Document de programmation</b>	Programme indicatif national 2014-2020 (PIN) – 11 <sup>e</sup> FED Revue à mi-parcours, AAP 2018	
<b>4. Secteur de concentration/domaine thématique</b>	Priorité 1: Gouvernance Priorité 2: Développement rural	Aide publique au développement : OUI <sup>1</sup>
<b>5. Montants concernés</b>	Coût total estimé: 7 000 000 EUR	
<b>6. Modalité(s) d'aide et modalité(s) de mise en œuvre</b>	Gestion indirecte avec une agence d'un État membre	
<b>7. a) Code(s) CAD</b>	11330 Formation professionnelle - Formation professionnelle élémentaire et enseignement technique au niveau secondaire ; formation sur le tas ; apprentissage.	
<b>b) Principal canal de distribution</b>	Institutions du secteur public – 10000	

<sup>1</sup> L'aide publique au développement « doit avoir pour but essentiel de favoriser le développement économique et l'amélioration du niveau de vie des pays en développement ».

8. Marqueurs (issus du formulaire CRIS CAD)	Objectif stratégique général	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
	Aide à l'environnement	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le développement)	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
	Développement du commerce	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Marqueurs de Rio	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Diversité biologique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Programmes phares thématiques «Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent»	NA			
10. Objectifs de développement durable (ODD)	Principal: ODD n°4 Education de qualité et inégalités réduites Secondaires: Objectifs n°1 : Éliminer l'extrême pauvreté et la faim, n°5: Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles, n°8: Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.			

## **RESUME**

Ce programme de cinq ans fournira au secteur de l'enseignement technique et formation professionnelle (ETFP) les moyens lui permettant de relever le défi de son adaptation au monde du travail et des aspirations des jeunes de Guinée-Bissau à exercer un métier et accéder à un emploi décent.

Les actions d'appui dans la logique conseillée dans le présent document consistent à développer des qualifications qui répondent aux besoins de développement et diversification du pays. Il s'agira de mettre en place des chantiers d'appui visant à la rénovation et modernisation du secteur ETFP, en étroite relation avec le marché du travail et les besoins liés au développement des filières les plus porteuses de l'économie.

L'option recommandée est d'intervenir sur la gouvernance, la qualité et la pertinence du système de formation professionnelle, priorisant les appuis aux jeunes femmes et aux groupes les plus vulnérables, et l'appui à la transition vers le marché de l'emploi.

Les actions proposées sont alignées avec les priorités nationales, définies notamment dans les documents de stratégie du développement socio-économique du pays et du secteur. L'appui visera à contribuer à:

- Une meilleure gouvernance du secteur: appui à une nouvelle plateforme de coordination et concertation, partagée entre les différentes parties prenantes, y compris le secteur privé et associatif, préparant la création d'un cadre législatif et réglementaire pour le secteur et un système de suivi et pilotage et des indicateurs-clés.
- La qualité et pertinence des filières de formation: rationalisation, diversification, renouvellement et standardisation des curricula sur la base d'études sectorielles sur les besoins de profils professionnels prioritaires; définition d'un cadre national des qualifications permettant de classer et gérer les certifications cohérent et pertinent, en fonction d'un ensemble de critères correspondant à des niveaux déterminés de résultats d'apprentissage.
- Le support à la transition et insertion des jeunes diplômés dans le marché du travail : seront appuyés des unités d'appui à l'insertion, instruments de suivi des jeunes formés dans l'emploi, kits d'outillage, centres d'incubation.

La décentralisation de l'offre d'ETFP dans le territoire, la promotion de l'accès des jeunes femmes à des filières de formation plus ouvertes (pas traditionnellement féminines seulement) et l'appui à la création d'entreprise par les femmes, les personnes handicapées et marginalisées vise à assurer l'équité du système.

Ces options ont été récemment présentées à toutes les parties prenantes, par un séminaire de restitution, et de différentes réunions techniques.

## 1. CONTEXTE

### 1.1 Contexte sectoriel/national/régional/Domaine thématique

**Économie et ressources:** l'économie dépend en grande partie de l'aide extérieure qui représente environ 75 % de l'aide internationale. Le climat des affaires en Guinée-Bissau reste difficile. Le classement du pays du point de vue du *Doing Business* de la Banque mondiale de 2018<sup>2</sup> n'est que de 176/190 (en légère progression cependant depuis les 4 dernières années). Les institutions de la Guinée-Bissau sont également systématiquement moins bien classées que dans les autres pays de l'Union économique et monétaire Ouest-africaine (UEMOA) dans l'évaluation politique et gouvernance. Cependant, le contexte macroéconomique actuel est relativement favorable à la croissance et à l'emploi. La croissance économique est constante depuis 2016: 5,8 %, 5,5 % en 2017 et 5,2 % projeté pour 2018. Il est cependant à noter que cette prévision pour 2018 a été révisée par le même FMI en octobre 2018, suite au fléchissement des prix du cajou sur les marchés internationaux couplé à une baisse de la production bissau-guinéenne, qui devrait résulter en un ralentissement de la croissance économique pour l'année 2018, la ramenant aux alentours de 3,7%. Le déficit budgétaire a diminué de moitié, passant de 4 % du PIB en 2016 à 2 % en 2017, grâce à l'augmentation des recettes fiscales. L'inflation des prix à la consommation est estimée à 2,3 % pour 2017, moins que le plafond de 3 % de l'UEMOA<sup>3</sup>.

L'économie bissau-guinéenne se fonde essentiellement sur l'exploitation des ressources naturelles et demeure pour l'essentiel une économie de subsistance. L'agriculture représentait 45 % du PIB en 2014 et reste l'activité économique dominante de plus de 85 % de la population. L'économie est peu diversifiée et dépend essentiellement de la noix de cajou, qui représente plus de 90 % des exportations. Les investissements en divers secteurs ne sont pas soutenus par des professionnels spécialisés. Le secteur agro-alimentaire, qui nécessite une main d'œuvre importante, est celui le plus à même de répondre aux besoins du pays en matière de création d'emplois dans le contexte actuel.

**Démographie:** la population urbaine a augmenté régulièrement en raison de l'urbanisation rapide et de la migration rurale. La densité moyenne de la population est de 30 habitants par km<sup>2</sup>, répartis entre différentes zones géographiques, avec une plus grande concentration dans la zone côtière. Bissau, la capitale, concentre environ 30 % de la population du pays, générant une demande pressante de services sociaux de base. Cela constitue un défi majeur pour le secteur de l'éducation, qui doit accueillir un nombre considérable de nouveaux étudiants dans les écoles, mais aussi pour le secteur de *l'enseignement technique et formation professionnelle* (ETFP), lequel doit en permanence fournir une alternative pour les jeunes, qui ne souhaitent ou ne peuvent accéder au système formel d'enseignement général ou supérieur.

**Genre:** en Guinée-Bissau, les femmes représentent environ 52 % de la population totale du pays, dont 64 % sont analphabètes contre 47 % pour les hommes. En outre, la violence sexiste, comme la violence domestique, est répandue avec des pratiques traditionnelles particulièrement néfastes telles que les mutilations génitales (affectant 50 % des filles et femmes entre 15 et 49 ans selon l'enquête MICS 2010) et le mariage forcé. Le rapport entre filles et garçons montre que le nombre de filles inscrites à l'école diminue à mesure que le niveau d'éducation augmente. Sur le front de la santé, un signe encourageant est une réduction marquée de la mortalité maternelle (cependant loin derrière la réalisation des ODD liés à la santé).

**Pauvreté:** les indicateurs sur la pauvreté se sont améliorés significativement dans les dernières années. En 2002, 1.014.277 personnes sur une population totale de 1.462.887 étaient

<sup>2</sup> <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/guinea-bissau>

<sup>3</sup> African Development Bank, Guinea-Bissau - 2015-2019. Country Strategy Paper

pauvres (incidence de 69 %). En 2010, l'incidence de la pauvreté avait baissé à 33 % : 483.474 personnes sur une population totale de 1.462.887. Cette situation reste défavorable au regard des progrès enregistrés dans le reste du monde: la Guinée-Bissau demeurerait aujourd'hui le troisième pays le plus pauvre du monde. Le niveau de développement humain reste faible et précaire. Entre 2005 et 2016 la valeur de l'IDH (Indice de développement humain) de la Guinée-Bissau est passée de 0,387 à 0,424, une augmentation clairement insuffisante positionnant le pays à 178 sur 188 pays et territoires. Cela implique que les personnes vivant au-dessous du seuil de pauvreté monétaire souffrent de fortes privations dans l'éducation, la santé, hygiène et qualité de vie en général.

**Emploi:** à l'instar des autres pays africains, le marché du travail en Guinée-Bissau présente une dualité formel/informel (ou moderne/informel) avec le secteur informel concentrant environ 90 % des emplois.

On note une prédominance des emplois dans le secteur primaire (agriculture, pêche et foresterie) où environ trois personnes sur quatre sont employées. De plus, ce secteur primaire est presque exclusivement informel, avec 99 % des emplois qui y sont concentrés.

En ce qui concerne le secteur secondaire, il concentre moins de 5 % des emplois disponibles dans le pays. Par ailleurs, avec respectivement plus de 96 % et 98 % dans le secteur informel, les femmes et surtout les populations rurales ne sont quasiment pas représentées dans le secteur moderne. Pour les jeunes de 15-24 ans, moins de 3 % (15 % pour les 35-64 ans) exercent dans le secteur moderne<sup>4</sup>.

Les jeunes de Guinée-Bissau trouvent difficilement l'indépendance économique, car le chômage y atteindrait 46,87 % des jeunes âgés de 15 à 24 ans à Bissau, et 19,34 % à l'intérieur du pays; dans la capitale, le chômage serait bien plus élevé (selon les dernières estimations remontant à 2009) : hommes (16,3 %) et femmes (11,6 %)<sup>5</sup>.

**Education et formation professionnelle:** au cours des dix dernières années, la Guinée-Bissau a considérablement élargi son accès à l'éducation de base. Le nombre d'enfants inscrits à ce niveau est le double de celui d'il y a dix ans (croissance de 12 % en moyenne, de 1997 à 2004). La demande pour l'enseignement secondaire a aussi augmenté régulièrement en raison de la pression de l'éducation de base. Cependant, le sous-financement récurrent du secteur de l'éducation constitue un facteur extrêmement limitant à son développement et à la qualité des apprentissages. En effet, la part des ressources publiques allouées à l'éducation ne représentait que 11 % des ressources publiques en 2013 (23 % en moyenne africaine). L'ETFP représente une portion très limitée avec 2,5 % seulement de ce budget, soit 0,0275 % du budget de l'État.

Depuis la loi organique de 2015, le ministère de la fonction publique, réforme administrative et travail (MFPRAT) détient le mandat principal concernant la formation professionnelle, alors que le ministère de l'éducation, enseignement supérieur, culture, jeunesse et sport (MEESCJS), assure celui de l'éducation technique et professionnelle. Cependant, il y a un manque de clarté sur la répartition des compétences entre les différents ministères et respectives institutions concernées. Dans la pratique, la formation professionnelle est menée par la société civile à travers d'appuis ponctuels des bailleurs de fonds, et quelques acteurs privés; ces appuis ne sont pas suffisants pour faire face à la demande croissante des jeunes, ne sont pas en ligne avec les besoins du marché, et ne sont pas harmonisés entre eux. Le résultat de cela est une faible performance des apprentis et un manque de confiance des entreprises et des potentiels employeurs. Ainsi, la stagnation de la qualité, pertinence et équité de ces formations sont le corolaire manifeste de cette situation.

<sup>4</sup> Pôle de Dakar, Analyse de la FTP en lien avec le Marché du Travail en Guinée-Bissau, Février 2017

<sup>5</sup> Banco Mundial – GW REPÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU Revisão dos Sectores Sociais 15 de Janeiro de 2009, Desenvolvimento Humano II, Região da África

L'offre publique de formation se résume en deux types: la **formation professionnelle d'insertion**, ouverte aux élèves qui ont achevé l'enseignement de base 2 (6<sup>e</sup> année), avec une durée entre six mois et un an. Elle est dispensée dans le CIFAP (Centre industriel de formation et d'apprentissage professionnel), structure semi-privée soutenue par une congrégation religieuse, le CEFC (Centre expérimental d'éducation et de formation), qui est un centre de formation communautaire lié à l'agriculture et l'élevage; **l'enseignement technique et professionnel**, qui est destiné aux jeunes ayant au moins terminé l'enseignement de base 3 (9<sup>e</sup> année) avec une durée de trois ans, et confère un grade académique. Il est dispensé dans des établissements comme le CENFI (Centre de formation industrielle), le CENFA (Centre de formation administrative, devenu ENA depuis 2010/2011).

L'**offre privée** émane de plusieurs établissements, à majorité des organisations de la société civile ou religieuses, chacune proposant des spécialités diverses. Pour chaque spécialité, le niveau d'entrée et le diplôme requis ne sont pas nécessairement les mêmes entre établissements. L'absence d'un cadre réglementaire permet à chaque établissement privé de fixer ses conditions. Sont inclus ici deux établissements qui, bien que privé, ont plutôt un caractère d'appui et de renforcement des communautés, notamment l'école vocationnelle de Bissorá mise en place et gérée par l'organisation non gouvernementale ADPP (*Ajuda de Desenvolvimento de Povo para Povo*) et le Centre de formation communautaire de Tombali.

Au total, l'offre de formation se résume en une vingtaine d'établissements (dont 12 privés, 6 publics et 2 communautaires), principalement concentrés à Bissau, Cacheu et Oio: les 3 villes concentrent près de 75 % des établissements et 90 % des apprenants. Seulement 4 centres peuvent mettre à disposition des résidences pour étudiants (Tombali, Oio, Cacheu et Bissau). Durant l'année 2014-2015, il y a eu un total de 4 724 apprentis (Pôle Dakar, 2016), et l'année 2016-2017 a vu environ 2 464 jeunes inscrits (CIFAP/ENGIM<sup>6</sup> 2017). Les villes de Bissau, Cacheu et Bafatá regroupent à elles seules environ 90 % des inscrits.

41 filières de formations courtes (moins d'un an) ont été identifiées contre 36 filières de formations longues (un an ou plus); mais il est significatif de l'état du secteur de noter que certaines formations donnent le même certificat pour des cours d'un an ou plus et pour le cours de 3 mois.

En ce qui concerne les formations longues, 1 841 apprenants y sont inscrits dont plus des trois quarts (78 %) dans les établissements privés. Ici, les filles représentent un peu moins de la moitié (43 %) des apprenants. Pour les formations courtes, les effectifs inscrits s'élèvent à 2 883 apprenants dont près de 67 % sont inscrits dans les établissements privés et seulement 25 % de filles (Pôle Dakar 2017).

### ***1.1.1 Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE***

#### **Cadre stratégique de l'Union européenne :**

L'action proposée est cohérente avec les principes du *Nouveau Consensus européen pour le développement*<sup>7</sup> qui au point 22 précise que « *L'Union européenne et ses États membres s'emploieront à (...) promouvoir une couverture de santé universelle, un accès universel à une éducation et une formation de qualité, une protection sociale adéquate et durable, et un travail décent pour tous dans un environnement sain* ».

Elle répond également aux priorités du *Programme pour le changement*<sup>8</sup> qui prévoit que « *...l'UE doit soutenir la formation professionnelle pour améliorer l'employabilité et la*

---

<sup>6</sup> ENGIM - Ente Nazionale Giuseppini del Murialdo

<sup>7</sup> 2017/C 210/01

<sup>8</sup> COM (2011) 637 final

*capacité à mettre en œuvre des travaux de recherche et à en exploiter les résultats »* contribuant ainsi à une croissance durable et inclusive.

Ces orientations ont été renforcées par la communication « *Agenda post-2015. Une vie décente pour tout le monde : de la vision à l'action collective* »<sup>9</sup>.

De plus, l'action répond aux objectifs de développement durables (ODD) n°4 *Education de qualité et Inégalités réduites*, et contribue aux objectifs n°1 *Éliminer l'extrême pauvreté et la faim*, n°5 *Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles* et n°8 *Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous*.

Dans cette perspective, un programme d'actions vise à éradiquer la pauvreté et parvenir à un développement équitable durable. Dans le cas de l'éducation, l'Agenda post-2015 considère qu'une formation de qualité pour tous les enfants, jeunes et adultes est une condition préalable pour briser les cycles de la pauvreté, pour la promotion de la citoyenneté active et pour la formation de sociétés fondées sur la connaissance et innovantes. Les compétences techniques en matière de formation professionnelle y sont définies comme cruciales pour préparer les jeunes et les adultes au marché du travail.

Les politiques d'appui au développement de l'ETFP sont également conformes à l'engagement de l'UE en matière d'efficacité de l'aide, comme la déclaration de Paris et le programme d'Accra (engagement envers l'appropriation locale des initiatives de développement, partenariat inclusif, résultats et renforcement des capacités). Le programme et les interventions proposés sont alignés sur les communications de l'UE sur « Un rôle accru du secteur privé dans la réalisation d'une croissance inclusive et durable dans les pays en développement »<sup>10</sup>, « Repenser l'éducation: investir dans les compétences pour de meilleurs résultats socio-économiques »<sup>11</sup> et « Une vie décente pour tous »<sup>12</sup>. Les thèmes de travail proposés dans ce projet s'inscrivent dans la lignée de ces engagements et sont de nature à fournir des compétences techniques et professionnelles de qualité, en particulier aux femmes et aux groupes en risque de marginalisation<sup>13</sup>.

En Guinée-Bissau, la situation politique est caractérisée par la fragilité institutionnelle croissante et la difficulté du gouvernement central dans la fourniture de services publics de base à la population. Avec la *revue à mi-parcours du 11<sup>e</sup> FED* de 2017, le programme de coopération de l'Union européenne avec la Guinée-Bissau a tiré donc les leçons de cette dégradation, en reposant donc l'accent sur un appui direct à la population; cet appui se destine avant tout à renforcer sa résilience dans ce contexte de pauvreté croissante, de dégradation des infrastructures et des services et d'abandon des populations par l'État.

Le « *Jobs and Growth Compact* » préparé pour le pays identifie d'ailleurs comme principaux obstacles au développement des filières, la faiblesse des infrastructures économiques, le manque de compétences techniques et de gestion, les difficultés d'accès au crédit et le caractère peu incitatif de l'environnement des affaires; le document identifie les chaînes de valeur et secteurs créateurs d'emploi, notamment agriculture, élevage, pêche et aquaculture, mines, tourisme.

La plus récente initiative de l'UE, le « *Programme pour la résilience et les opportunités socio-économiques (PRO-GB)* » est axé sur la résilience des populations et consacre 34 000 000 EUR pour le développement rural (agriculture durable/chaînes de valeur –

---

<sup>9</sup> COM (2014) 335 final

<sup>10</sup> COM (2014) 263 final

<sup>11</sup> COM (2012) 669 final

<sup>12</sup> COM (2013) 92 final

<sup>13</sup> COM (2011) 637 final

services d'eau/énergie), en mettant l'accent sur le développement des filières agricoles pour créer des opportunités socio-économiques et asseoir une croissance inclusive et la création d'emplois.

Dans ce cadre, une intervention dans le domaine de la formation professionnelle est conçue comme étroitement liée au marché du travail et aux métiers en amont et en aval de l'activité agricole, et du secteur de l'énergie et électricité, dans lesquels des investissements au niveau national et régional sont prévus; un troisième secteur prometteur, qui s'inscrit dans le « *Jobs and Growth Compact* » proposé pour la Guinée-Bissau, est le tourisme.

### ***Politique publique de l'ETFP en Guinée-Bissau:***

En dehors des lois organiques et arrêtés définissant les différentes attributions ministérielles, en Guinée-Bissau le secteur de l'ETFP ne dispose pas d'une politique nationale ni d'un cadre législatif et réglementaire. Sans une stabilité politique durable, plus d'attention et coordination de la part du gouvernement et un investissement durable des parties prenantes, l'ETFP continuera à jouer un rôle marginal dans le développement économique du pays.

Cependant, les documents stratégiques concernant la lutte contre la pauvreté, la stabilité économique ou l'amélioration de la compétitivité du pays incluent le secteur de l'ETFP comme un élément fondamental de la stratégie, et l'action maintenant proposée est alignée avec ces objectifs:

- *Le 2<sup>e</sup> document de stratégie nationale de réduction de la pauvreté (2011-2015), DENARP II*, prolongé jusqu'en 2018, a établi comme priorité de promouvoir l'emploi, en particulier pour les jeunes dans le cadre d'un programme national de l'emploi et de la formation professionnelle et un plan d'action pluriannuel ciblé.
- *Le Plan stratégique « Terra Ranka » de la Guinée-Bissau 2015-2025* a été adopté par le gouvernement en 2015. Il est structuré autour de cinq axes principaux<sup>14</sup>, dont les objectifs fixés pour le secteur éducatif s'articulent comme suit:
  - (i) promouvoir l'expansion et l'amélioration de l'accès à l'éducation en vue de l'universalisation de l'éducation de base par cycles,
  - (ii) améliorer l'efficacité interne du système,
  - (iii) réduire les disparités dans l'éducation de base et secondaire, et
  - (iv) adapter la formation technique et professionnelle et l'enseignement supérieur aux besoins de développement économique.

L'objectif de cette initiative en matière d'ETFP cible les objectifs mentionnés sur l'axe éducation, en promouvant une formation adaptée aux besoins du développement économique inclusif du pays.

- *La lettre de politique sectorielle de l'éducation (2010-2020)* élaborée en 2010 par le ministère de l'éducation nationale présente les actions et mesures à développer dans le secteur éducatif; en ce qui concerne l'enseignement et la formation technique et professionnelle (ETFP), la note définit les objectifs pour la politique sectorielle qui sera mise en œuvre, notamment:
  - i. *Amélioration de la formation technique et professionnelle*: renforcement des capacités de l'Institut de formation technique et professionnelle; restructuration du système de

---

<sup>14</sup> (i) Concevoir une stratégie citoyenne; (ii) assurer la gestion durable du capital naturel et préserver la biodiversité; (iii) créer un réseau d'infrastructures moderne et compétitif; (iv) renforcer le capital humain; (v) renforcer le secteur privé et l'économie diversifiée.



pilotage autour d'un cadre de consultation; des études permanentes de l'adéquation des formations-emploi.

- ii. *Améliorer la qualité de la formation*: la formation initiale et continue des formateurs ; des programmes de formation appropriés ; des aides pédagogiques et de l'équipement ; la promotion de la formation liée au travail ; le renforcement du suivi et de l'évaluation et du contrôle de qualité; des mécanismes d'insertion.
  - iii. *Développement et diversification de l'offre*: l'augmentation de la capacité d'accueil des établissements; prise en charge partielle des coûts de la formation professionnelle pour l'insertion d'un plus grand nombre d'étudiants ; la diversification des spécialités visant les secteurs prioritaires de l'économie; le recrutement de formateurs.
- *Le plan sectoriel de l'éducation en Guinée-Bissau (2016-2025)*, du ministère de l'éducation nationale (novembre 2015) propose une réforme du sous-secteur de l'ETFP. Sur base de la « Lettre de politique sectorielle » et la successive « Lettre de cadrage » (2016), le plan définit comme prioritaire le développement d'une formation adaptée aux besoins du développement économique inclusif du pays en termes de professionnel et supérieur. Cette priorité devrait s'appuyer sur des investissements de construction, équipement et réhabilitation des établissements publics de formation, qui n'ont pas encore vu le jour. Un renforcement des capacités de l'Institut national de formation technique et professionnelle (INAFOR), responsable de l'ingénierie décisionnelle et de la promotion de la formation technique et professionnelle, est prévu, en même temps que la restructuration d'un dispositif de surveillance autour d'un cadre de consultation composé de représentants de toutes les structures chargées de la formation technique et professionnelle et des représentants des entrepreneurs. Aucun de ces engagements n'est en cours de réalisation, faute de continuité dans l'action politique dans ce secteur, et de moyens budgétaires alloués à ces fins.

Le présent programme s'inscrit au mieux dans la continuité des engagements nationaux dans le secteur EFTP.

### ***1.1.2 Analyse des parties prenantes***

#### **Acteurs publics :**

Comme mentionné, dans la pratique, la délimitation des mandats entre les ministères de tutelle s'avère confuse et peu coopérative; pourtant, il existe une volonté commune de participer à une structure de coordination, qui serait bénéfique à la structuration de l'ensemble du secteur.

Le **ministère de la fonction publique, de la réforme administrative et du travail (MFPRAT)** structure son action en matière d'EFTP au sein d'une **direction générale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle**. Il devrait disposer également d'une partie des ressources des prélèvements de la sécurité sociale, qui pourraient partiellement être affectés au financement de l'EFTP, bien que des données de répartition précises fassent encore défaut. Deux centres de formation demeurent sous la tutelle de ce ministère, notamment le centre de formation professionnelle financé par le *Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial SENAI* de l'État de São Paulo (Brasil); il s'agit d'un important centre qui fournit une formation technique et professionnelle de durée moyenne (320 heures) en électricité, informatique, menuiserie, réfrigération, maçonnerie, boulangerie et couture. Depuis 2015, le ministère exerce également une tutelle sur l'école nationale d'administration (ENA), récemment rénovée avec l'aide de la Banque africaine de développement (BAD). Il entretient un partenariat technique actif avec le bureau international du travail (BIT-OIT), le programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) du Maroc.

Ce ministère envisage l'établissement d'une agence nationale de la formation professionnelle et des métiers, en association étroite avec le ministère de l'éducation et, en particulier, l'INAFOR. En fait, la création de cette structure permettrait au secteur dans son entier de travailler ensemble de manière cohésive, qui serait bénéfique aux capacités de l'INAFOR en l'ouvrant davantage vers l'économie et le marché du travail. Cela nécessite la révision des rôles et responsabilités qui devrait être clairement définie dans les étapes et discussions nécessaires pour sa création et la réglementation y afférente; la création d'une agence tout cours, sans cette définition, risquerait de compliquer encore plus le cadre du secteur.

Le **ministère de l'éducation, enseignement supérieur, culture, jeunesse et sport (MEESCJS)** est responsable de l'exécution de la politique nationale de l'éducation, enseignement supérieur et formation professionnelle, science et recherche scientifique<sup>15</sup>. A la **direction générale pour l'enseignement primaire, secondaire, professionnel et supérieur** s'attache l'**institut national de formation (INAFOR)** qui détient le mandat concernant les établissements publics assurant la formation professionnelle et technique. Il exerce deux types de fonctions: a) une fonction de régulation, de planification et d'exécution d'études pour l'ensemble de la formation technique et professionnelle (avis et approbation de la création d'entités de formation technique et professionnelle, ainsi que des curricula); b) une fonction de mise en œuvre des actions de formation technique et professionnelle aux travailleurs semi-qualifiés, qualifiés, spécialisés et moyennement qualifiés par des centres publics dans sa dépendance. Cette deuxième fonction est actuellement assurée uniquement par le *centre national de formation industrielle* CENFI, situé dans le secteur autonome de Bissau (SAB), et le *centre de développement communautaire* (Bedanda, Tombali) et a une activité très faible avec des cours de courte durée destinés aux communautés rurales. L'INAFOR n'a cependant jamais été doté des ressources financières, techniques ou humaines nécessaires pour assurer les fonctions décrites.

Le **ministère du commerce** joue un rôle essentiellement au travers des *chambres de commerce* (organisation de formations en business plan), et de la *chambre des métiers et de l'artisanat*. Malgré un appui en infrastructure et dans le secteur des statistiques régionales par l'UEMOA, la chambre des métiers et de l'artisanat n'est pas encore à la hauteur de ces objectifs.

**L'institut national de la jeunesse.** A fin avril 2018, l'institut national de la jeunesse a été rattaché par le nouveau gouvernement au ministère de l'éducation, enseignement secondaire, culture, jeunesse et sports, alors que le ministère de la jeunesse et emploi était supprimé; un secrétariat d'État pour culture, jeunesse et sport a été créé. Ses attributions dans le domaine de la formation des jeunes incluent entre autres: veiller à la mise en œuvre des thèmes transversaux au sein du système de formation professionnelle, notamment : équité et droit du genre, droit du travail; promotion des filières de formation qui mieux répondent aux aspirations des jeunes.

### **Société civile:**

La formation professionnelle est menée principalement par la société civile associative et les acteurs privés à travers d'appuis ponctuels des bailleurs de fonds et des congrégations religieuses. Un nombre très significatif d'ONGs, entités privées et religieuses, principalement catholiques, développent dans le pays des projets d'ETFP, en raison du vide laissé par l'initiative publique.

L'ONG italienne **ENGIM** (Ente Nazionale Giuseppini del Murialdo) travaille depuis longtemps avec la congrégation Josefinos de Murialdo dans les centres de formation mené par cette entité religieuse en Guinée-Bissau, le **CIFAP** de Bissau et le **CIFAP** de BULA. Les

---

<sup>15</sup> Décret-Loi n° 1/2015, Structure organique du gouvernement.

centres sont une référence pour le pays, en particulier pour les jeunes moins favorisés, pratiquant, grâce aussi au soutien de la congrégation, des prix plus accessibles à ce groupe. Avec le soutien d'ENGIM, les centres sont en train d'améliorer l'offre de formation, nécessitant encore la mise au jour des laboratoires et des curricula ainsi que des services d'insertion capables de supporter les jeunes dans leur transition du centre de formation vers l'emploi. Avec l'appui de projets financés par l'UE ils ont attaché au centre de formation CIFAP de Bissau des services d'incubation pour petites entreprises et de *job placement*, centre pour l'emploi, fournissant services principalement aux élèves du centre.

**SOS Kinderdorpen Holland** soutient son homologue **SOS Guinée-Bissau** qui détient le seul lycée pédagogique du pays. Grâce au soutien de l'UE, un centre de formation a été créé avec priorité pour des jeunes moins scolarisées ou analphabètes. Il s'agit de formations de courte durée (3-4 mois) avec un parcours d'orientation et insertion nécessaire pour faciliter l'ouverture au marché du travail.

Depuis 2014, l'ONG française **ESSOR** facilite le réseau formation professionnelle et insertion FIP dans le cadre d'un projet financé par AFD, réunissant les différents acteurs incluant centres de formations, autorités publiques, secteur privé. Elle travaille également sur différents projets dans le domaine de l'orientation professionnelle aux jeunes et insertion dans le marché du travail facilitant stages, alternance école – entreprises. Récemment un nouveau module de « développement humain », pour acquisition de compétences transversales des jeunes a été introduit dans ces parcours, sur base de l'expérience sur terrain et au feedback des entreprises.

L'ONG **ADPP** détient une école de formation professionnelle de Bissora, dans la zone rurale, qui inclue une résidence pour les jeunes qui viennent de tous le territoire du pays; l'inclusion du centre dans la communauté locale et l'ouverture à jeunes de cette communauté a montré le faible accès de cette population à la formation professionnelle et aux possibilités d'insertion dans le marché du travail.

L'ONG guinéenne **AD-Ação para o Desenvolvimento** gère l'école de arts et métiers à Bissau; l'offre prévoit différentes formations de courte durée (3 mois), pas toujours avec une réelle liaison avec le marché du travail. C'est une référence pour le secteur mais elle survit aussi grâce à l'appui de la coopération portugaise.

Le **secteur privé** est représenté par la chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture et de services<sup>16</sup>. Une de ses missions est d'assurer la formation professionnelle de ses associés. Elle a développé avec l'appui des donateurs et en partenariat avec des entités spécialisées, notamment le BIT, des actions de formation dans le domaine de l'entrepreneuriat et gestion des petites et moyennes entreprises. La chambre de commerce est composée de quatre associations, des agriculteurs, des commerçants, des industriels et des fournisseurs de services.

Le secteur privé formel représenterait 10 % seulement des emplois, hors secteur primaire, l'essentiel des débouchés se trouvant dans l'informel, l'auto-emploi et le rural. Les capacités des rares moyennes ou grandes entreprises privées à embaucher est particulièrement réduite. Les enquêtes de satisfaction effectuées auprès de ces dernières dans le cadre de la mission d'identification de l'UE démontrent une opinion négative de la part de ces employeurs vis-à-vis des nouveaux diplômés des centres d'ETFP, tant du point de vue de leurs compétences que de celui de leur attitude au travail de l'entreprise. De manière générale, les entreprises du secteur public formel ont recours à des techniciens ou spécialistes venant de l'étranger, en particulier des pays voisins.

---

<sup>16</sup> La chambre des métiers et de l'artisanat n'est pas en mesure de jouer ce rôle, en raison hélas de capacités encore très faibles.

**Partenaires sociaux.** L'Union nationale des travailleurs de Guinée-Bissau (UTGB) et la confédération générale des syndicats indépendants de Guinée-Bissau (CGSI-GB) sont les deux principaux syndicats du pays. Le conseil permanent pour la concertation sociale (CPCS) a été créé pour promouvoir le dialogue et la consultation entre le gouvernement et les partenaires sociaux, afin de garantir leur participation à la définition des politiques en matière de travail.

### ***1.1.3 Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes***

Depuis plusieurs décennies le pays a accumulé des faiblesses considérables dans le domaine de l'éducation et formation professionnelle. Les performances des jeunes ressortissants de l'EFPT ne sont pas satisfaisantes et le degré de confiance des entreprises et des potentiels employeurs dans le système - qui n'est pas aligné aux besoins du marché - est très bas. Différents pays d'Afrique de l'Ouest sont devenus les principaux pourvoyeurs de ressources humaines qualifiées en Guinée-Bissau.

### **Faible gouvernance et problèmes de structuration du secteur de la formation professionnelle.**

- La répartition des mandats entre les ministères en charge du secteur est encore très mal définie, ce qui constitue un facteur supplémentaire de fragilité. Les rôles et mandats ne sont pas clairs, en particulier en matière de coordination, certifications et équivalences dans un secteur extrêmement disparate par ses acteurs et niveaux de qualité, durées de formation et niveaux de spécialisation.
- La capacité du secteur publique de coordonner et harmoniser les différents acteurs agissant dans le système de formation professionnelle est très limitée. L'absence d'un cadre de concertation organisé pour la coordination et même d'une claire supervision est indiscutablement un facteur de fragilité.
- L'ETFP est en effet caractérisée par une implication d'un nombre d'acteurs diversifiés, en particulier du secteur associatif et privé, en grande partie appuyés par la coopération internationale, qui octroie en grande partie une offre de formation généralement de courte durée et sans une vraie articulation avec le système d'éducation et avec les besoins des entreprises;
- Dans ce cadre, le secteur se caractérise également par une absence de référentiels, standards de qualification et systèmes d'assurance qualité, y compris d'un cadre national de qualifications et des certifications. Ce qui constitue l'un des plus grands obstacles au développement d'un secteur ETFP durablement efficace et adéquat à l'emploi.

### **Appui prioritaire:**

- ✓ Coordination et concertation: La mise en place d'une entité de coordination et de régulation, afin d'assurer la cohérence globale des interventions avec un partage clair des rôles et responsabilités de chacun des partenaires. La création d'un espace de concertation et de coordination est de plus une demande exprimée par les parties prenantes.
- ✓ L'élaboration et mise en œuvre de politiques et de stratégies soigneusement planifiées et mises à jour, en partenariat avec le secteur privé, avec la définition d'un système d'accompagnement et de définition des indicateurs-clés serait aussi une de priorités de l'appui.
- ✓ Appui à des centres pilotes identifiés dans des secteurs porteurs.

### **Une inadéquation entre la formation dispensée et les besoins du marché du travail.**

- L'analyse montre une forte inadéquation sur les compétences génériques des formés de l'ETFP et sur la structure des emplois et celles des inscrits dans les cycles par secteur d'activité. Cela est dû, en grande partie, au fait que le secteur privé n'est pas impliqué dans la programmation et mise en œuvre de la formation professionnelle. Les jeunes ressortant des cours de formation professionnelle ont du mal à intégrer le monde professionnel et plusieurs filières de formation créées n'ont pas de candidats suffisants pour assurer leur efficacité.
- Les cours de formation sont en grande partie de courte durée, ne satisfaisant pas les besoins de compétences du marché.

Par exemple, suivant l'étude sur la pauvreté ILAP (Inquérito Ligeiro para Avaliação da Pobreza), le secteur primaire agro-pastoral concentre 72 % des emplois, alors que les formations qui débouchent sur un emploi dans ce secteur représentent seulement 6 % des inscrits de l'ETFP. Par contre, le secteur tertiaire (services) concentre 23 % des emplois, alors que les formations y recensent 82 % des apprentis.

Il manque des études prospectives sur le marché du travail actuel, qui permettraient d'identifier et quantifier les nécessités concernant les profils professionnels en Guinée-Bissau dans le court et moyen terme.

- En l'absence de toute régulation et coordination au niveau central, des curricula/référentiels de formation standardisés, qui devraient servir de référence et de base pour le développement des filières d'un même profil de sortie/niveau de qualification, les centres offrent les filières les plus adaptées à leur capacité interne, chacun avec son propre programme et standards de compétence, au détriment des demandes du marché de l'emploi.
- Les entreprises valorisent certaines compétences « soft » qui rarement sont incluses dans des formations, surtout celles de courte durée.
- En raison de ce scénario, le placement ou l'employabilité des jeunes formés dans les centres s'avère encore faible et de nombreux jeunes optent pour le travail indépendant, n'étant pas préparés pour gérer entreprises, ce qui mène à l'échec, perte de ressources, etc.

### **Appui prioritaire:**

Afin de jouer un rôle catalyseur pour le développement durable du pays, les secteurs clé pour l'emploi devraient pouvoir compter sur une main d'œuvre qualifiée et spécialisée avec des compétences adéquates dans certains secteurs à forte croissance. L'identification des secteurs pour ce programme s'appuie sur la complémentarité avec le *Jobs and Growth Compact* élaboré pour la Guinée-Bissau ainsi qu'avec les investissements du pays et de l'UE, par le programme Pro-GB et les programmes régionaux, notamment en matière d'agriculture, élevage et pêche (« agro-business »); énergie et électricité; et tourisme.

- ✓ Un appui à la création de programmes de formations nouveaux, soigneusement élaborés en concertation avec les employeurs dans les filières considérées, afin d'être en mesure de répondre dès que possible aux demandes croissantes et nouvelles du marché du travail.
- ✓ Il faudrait donc repenser aux filières de formation offertes et créer le lien entre le système de qualification et l'entreprise, en établissant des conventions entre les ministères de l'éducation, de la jeunesse, de l'emploi, et les associations représentants du secteur privé afin de développer de manière systématique des filières pertinentes, la culture et l'esprit d'entreprise des apprenants dès le début de leur cycle de formation.
- ✓ Des cycles de formations adaptées aux compétences demandées par le marché du travail, capables de couvrir les postes spécialisés qui sont couverts à l'heure actuelle par du personnel ressortissant des pays voisins, seront développés, en principe dans des centres déjà existants et sur la base de formations déjà en œuvre.

## **Obsolescence, isolement et faible qualité de l'offre de formation**

L'un des principaux défis pour l'enseignement technique et la formation professionnelle est l'amélioration de la qualité, alors que les financements publics font presque entièrement défaut.

- Les curricula sont organisés dans une logique scolaire, par discipline/domaine de savoir au lieu de résultats de l'apprentissage, par compétences. Les compétences transversales ne sont pas aussi considérées dans les curricula alors que le secteur privé le demande.
- La plupart des centres de formation technique sont aussi sous-équipés, généralement dépassés par les évolutions technologiques, et peu attractifs pour le monde professionnel, ne disposant pas du matériel et de l'outillage nécessaires à l'accomplissement de leur mission de formation.
- Dans la plupart des cas, pour tout métier demandant des qualifications avancées, les ouvriers spécialisés sont importés d'autres pays de la région, où la formation professionnelle s'effectue avec un matériel et des programmes plus modernes et adaptés.
- La Guinée-Bissau n'a d'ailleurs pratiquement pas bénéficié des avancées permises par le savoir digital. Du fait de cette fracture numérique, les retards du système d'ETFP se sont considérablement accentués par rapport au reste du monde comme des pays d'Afrique de l'Ouest voisins, notamment le Sénégal, le Mali et Burkina Faso, ou du Maghreb.
- Le niveau de compétences de base en informatique des formés est extrêmement bas, ce qui rend très problématique leurs perspectives d'emploi dans les secteurs les plus modernes de l'économie des services, mais aussi dans des secteurs traditionnels où le numérique est devenu incontournable.
- Les lacunes de gestion sont responsables d'une mauvaise allocation des ressources et d'une faible efficience et soutenabilité des structures de formation. Une mauvaise gestion des articulations et partenariats avec les employeurs et les acteurs publics et privés réduit les chances d'insertion des diplômés dans le marché du travail.

### **Appui prioritaire:**

- ✓ Parallèlement aux filières de formation offertes, il est clé repenser aux curricula/programmes de formation; en fait, l'élaboration de curricula ou référentielles de formation standardisés, par compétences, qui devraient servir de référence et de base pour le développement des filières d'un même profil de sortie/niveau de qualification, est désormais prioritaire.
- ✓ L'emploi des nouvelles technologies représente un outil important pour appuyer les filières stratégiques sélectionnées porteuses d'emploi, en accord avec les besoins exprimés par le secteur privé et les stratégies nationales de développement de l'économie.
- ✓ Les centres doivent acquérir des programmes et du matériel didactique à jour, des équipements rénovés, des connexions internet à forte capacité et des salles de classes numériques permettant la formation et l'adéquation des compétences à distance. Cela s'avère important surtout pour la formation des formateurs, qui auront l'opportunité de recevoir des appuis techniques et pédagogiques permanentes, pour les nouveaux curricula et dans l'approche par compétences.

### **Une forte centralisation géographique de l'offre d'ETFP**

- La plupart des centres de formation existants sont situés dans le secteur autonome de Bissau (SAB), ce qui ne permet pas aux jeunes d'autres régions du pays de suivre une formation professionnelle. La capacité installée est insuffisante pour couvrir les besoins cruciaux sur l'ensemble du territoire.

### **Appui prioritaire:**

- ✓ Il est nécessaire d'incrémenter la capacité d'absorption des jeunes des zones rurales, ainsi comme améliorer la disponibilité pour un accueil décentralisé des élèves.
- ✓ Des unités mobiles de formation professionnelle peuvent être un outil efficace pour arriver dans des régions mal desservies et dans des secteurs pertinents.
- ✓ Le renforcement des infrastructures informatiques et de télécommunication pourra faciliter l'accès aux ressources pour la formation à distance.

### **Une faible insertion des jeunes dans le monde professionnel**

Cela est la conséquence d'un fort déséquilibre entre la formation professionnelle et le secteur privé formel ou informel. Le ministère du travail ne dispose pas de mécanismes d'appui à l'insertion et à l'entrepreneuriat jeune, qui sont laissés à l'initiative ponctuelle des centres de formation, très limités par les ressources disponibles.

- Les curricula en vigueur souffrent d'une absence d'immersion des apprenants dans le monde et la culture de l'entreprise à cause d'un déficit chronique d'alternance école-travail.
- L'absence de garanties de capital limite très souvent la capacité des jeunes à s'insérer dans un marché du travail dominé par l'auto-emploi. Cette pénurie de fonds d'insertion est encore plus forte pour les femmes. Même l'auto-emploi sans un capital / appui initial et un suivi risque d'évanouir tous les efforts des jeunes, financiers et d'esprit entrepreneur.
- L'orientation professionnelle des jeunes, dès leur entrée dans les formations, puis l'appui à leur insertion sont quasiment inexistants en Guinée-Bissau, à l'exception de quelques projets menés à bien par des associations, avec l'appui de l'Union européenne.

### **Appui prioritaire:**

L'accès à un petit capital de démarrage est cependant essentiel alors que tant dans les zones urbaines comme rurales, les activités indépendantes prévalent pour un premier emploi, dans une économie à 90 % dominée par le secteur informel productif ou commercial.

Il s'agira par conséquent de généraliser et formaliser des mesures d'articulation adaptées au pays et suffisamment efficaces entre la formation et l'insertion, l'orientation, la culture d'entreprise et l'auto emploi, tels que:

- ✓ Des financements de grande simplicité et transparence, par des micro-dons sous forme de premier outillage et équipement, ou par la création ou le soutien à des centres d'incubation préparant la création de start-up. A la sortie d'un parcours de formation, assurer un appui/coaching pour l'insertion, couplé à un système sélectif et incitatif de micro financements de projets d'insertion des élèves à l'emploi.
- ✓ Des unités d'appui à l'insertion au sein des principales structures de formation bien comme des instruments de suivi des jeunes formés dans l'emploi et des centres d'incubation pour jeunes micro-entreprises.
- ✓ Des contrats de formation en alternance entre établissements d'ETFP et entreprises publiques et privées.

## 2. RISQUES ET HYPOTHESES

Risques fondamentaux	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
<b>1. L'instabilité institutionnelle et politique détériorée</b>	B	<p>L'instabilité politique est considérée chronique dans le pays, même si aucune détérioration violente de la situation n'est prévue. Dans ce cadre, le contexte institutionnel et politique rend aléatoire un investissement d'appui institutionnel classique en profondeur, comme une réforme réglementaire ou à plus forte raison, législative, lequel suppose nécessairement une certaine stabilité.</p> <p>Il est pourtant indispensable de consolider le secteur, en améliorant la qualité, performance, opérabilité et cohésion technique au travers d'un partenariat de coordination public-privé-associatif.</p>
<b>2. Une faible gouvernance dans la gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des jeunes</b>	M	<p>Critères de sélection sur projet fournis par les principaux centres de formation considérés, des procédures d'audit mis en œuvre en contrôle de la gestion des fonds, notamment des micro-dons d'insertion professionnelle et jeunes entreprises.</p> <p>Cette stratégie est préférée au financement de microcrédits, en l'absence de fonds sociaux de garantie permettant une coordination et supervision des institutions financières de la société civile.</p>
<b>3. Une gestion aléatoire des équipements acquis ou de leur entretien</b>	M	<p>Partenariats multiples prévus avec des associations compétentes et scrupuleuses dans l'efficacité de leurs moyens, compte tenu d'une bonne qualité de gestion par le personnel national des centres.</p> <p>Ces conditions permettent, à des niveaux de risque faible, d'envisager la mise en œuvre d'un plan d'équipement, financement et qualification technique, en matière de technologies d'accès à l'internet et un plan de modernisation des équipements pédagogiques professionnels et techniques dans un grand nombre de spécialités.</p> <p>Les projets d'établissements sélectionnés devront intégrer un cahier comptable des charges sur la qualité de maintenance et de l'entretien.</p>



#### Hypothèses :

- L'instabilité chronique du pays ne détériore pas dans une crise violente.
- Il y a une volonté institutionnelle de travailler pour la réorganisation du secteur, la coordination et le suivi.
- Les partenaires privés et associatifs sont mobilisés et participent dans la coordination du secteur.
- Les documents élaborés par la plateforme, notamment la politique nationale et cadre national de qualifications sont approuvés et adoptés par le gouvernement.

### 3. ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES

#### 3.1 Enseignements tirés

L'expérience des projets développés dans le secteur ETFP par la **Banque africaine de développement** s'est révélée coûteuse et faiblement durable, en raison d'un appui excessivement centralisé à des établissements à caractère exclusivement public.

- L'approche proposée par la présente initiative diffèrera de cette expérience, étant axée sur le renforcement de la gouvernance du système de formation professionnelle, très fragmenté et non organisé, et au même temps sur la décentralisation des services de formation et l'appui à des centres pilotes ayant développé une capacité dans la gestion et l'octroi de la formation professionnelle de qualité.
- Le programme contribuera à renforcer la stabilité et cohérence institutionnelle du secteur en renforçant la cohérence et clarté des mandats publics et en associant le secteur privé.
- Dans l'optique d'une approche décentralisée, le programme s'appuiera en premier lieu sur les capacités associatives et privées de formation professionnelle et technique déjà existantes en Guinée-Bissau, en leur permettant d'accéder à une étape plus large et structurante de coordination.

Un *rapid assessment* des **centres de formation**, de différentes natures (public, privé, rural, urbain) a permis de tirer des enseignements, soit de ses échecs soit des atouts.

- La question du financement durable de la formation professionnelle devra être adressée par l'État et les entreprises. Ces dernières en particulier devront s'engager dans une amélioration de la qualité, efficacité et pertinence, génératrices de revenus à long terme dans leurs secteurs d'activité. Des exemples en cours d'école-entreprises (*projet « Labrador de nô futuro »*) seront aussi pris en considération.
- L'incubation d'entreprise et l'utilisation de micro-dons au soutien des jeunes entrepreneurs menés par CIFAP/ENGIM (*projets « Bo fia, bo pudi », « Geração de Talentos »*) est devenu un instrument demandé par différentes organisations travaillant avec petits entrepreneurs et jeunes entrant dans le marché du travail. Son évaluation a montré l'appréciation des centres de formations et organisations utilisant ses services et aussi des usagers. Les deux demandent plus de services de ce genre pour appuyer de manière efficace les jeunes avec un travail indépendant.
- L'importance des appuis spécifiques pour faciliter l'inclusion des femmes dans la formation professionnelle; soit par des résidences dédiées, ou horaires adaptées, activités complémentaires de sensibilisation (*Ecole vocationnelle de ADPP Bissora*) etc.

- Les problèmes ressortis de la création des deux **centres de formation agricole de Bula et Buba** relatifs à l'harmonisation des curricula et des certifications, montrent la nécessité d'une coordination, supervision et réglementation du secteur, ainsi que la nécessité de constituer des passerelles dans le système d'enseignement technique et formation professionnelle.

Le programme régional financé par l'agence française de développement (AFD) « **Formation insertion professionnelle (FIP)** » gérée depuis 2014 par l'ONG ESSOR en Guinée-Bissau, a permis le développement d'un important espace de dialogue des acteurs impliqués dans la ETFP. Cela inclut les institutions publiques, le secteur privé/entrepreneuriat, et les centres de formations/société civile travaillant dans le secteur.

Les **services d'orientation et appuis à l'insertion professionnelle** de SOS, CIFAP/ENGIM, en comparaison avec des centres où ces services sont absents, montrent l'importance de ces activités surtout dans un contexte avec un très faible secteur privé et une offre encore limitée de formation.

### 3.2 Complémentarité, synergie et coordination des donateurs

Pour l'heure, les grands programmes d'appui au secteur de l'éducation se focalisent surtout sur le niveau d'enseignement primaire et général, et relativement moins vers l'ETFP, à l'exception de la coopération bilatérale portugaise et de l'Union européenne, au travers d'appuis bien ciblés à un réseau d'associations de la société civile nationales et européennes. Une coordination étroite et une complémentarité stratégique sera recherchée entre les deux partenaires prépondérants.

La **coopération portugaise** a mis en place un appui technique et financier de renforcement des capacités institutionnelles du ministère de l'éducation par son programme d'éducation *PARSE - Programme d'appui aux réformes du système éducatif*. Des appuis ponctuels dans le cadre du réseau de protection sociale incluent la construction d'infrastructures et des subventions d'exploitation et de formation pour des établissements d'enseignement tels que l'école des arts et métiers de Quelelé, l'école des sourds et l'école Bissau-guinéenne pour les aveugles. Le *Programme de bourses d'études* de l'Instituto Camões inclut des bourses pour la formation de formateurs dans des disciplines d'ETFP. Les unités de soutien pédagogique de l'Escola Normal Superior Tchico Té (formation des professeurs) sont dédiées à la maîtrise de la formation et de l'enseignement de la langue portugaise aux enseignants d'éducation de base.

La **Banque africaine de développement** a mis en œuvre grâce à trois programmes successifs d'appui au secteur de la formation professionnelle et technique, un appui institutionnel aux capacités publiques. Clôturé depuis 2014, il n'a pas fourni les résultats escomptés en raison des conséquences des discontinuités institutionnelles dans la plupart des services publics. L'école nationale d'administration (anciennement CENFA, sous la tutelle de l'INAFOR, aujourd'hui rattaché au ministère de la fonction publique) a récemment été entièrement rénovée dans le cadre du projet de réforme de l'administration publique. Elle pourrait devenir un pôle technologique pour l'accès aux ressources de formation à distance.

L'**Union économique et monétaire Ouest africaine (UEMOA)** a développé à l'échelle de la région le programme d'appui à l'éducation supérieure d'excellence (PAESE), qui met à disposition des états membres des ressources de prêts très concessionnels importants (provenant de la BAD) pour des centres d'excellence dans des domaines universitaires à fort potentiel de formation professionnelle avancée.

L'UEMOA développe aussi un programme de promotion et coordination des curricula de formation professionnelle, par lequel chaque pays, par médiation du ministère de tutelle, a été appelé à élaborer 2 curricula; pour l'heure, la Guinée-Bissau n'a pas été en mesure de présenter les programmes requis (agrobusiness et tourisme). Les actions de renforcement des capacités du ministère d'éducation auront notamment pour objectif de permettre à la Guinée-

Bissau de pleinement jouer son rôle dans la coopération et l'intégration des curricula ETFP au niveau de l'Afrique de l'Ouest. Le développement de qualifications plus élevées pourrait permettre de compléter l'offre de formation existante, qui est visiblement insuffisante et qui ne couvre pas tous les niveaux de qualification.

Le programme devrait se concerter avec les initiatives de l'UEOMOA et BAD dans le secteur pour bénéficier des synergies avec les actions en cours et assurer ainsi une meilleure gestion des ressources déjà très limitées du secteur.

Comme mentionné, le **Brésil**, à travers le **SENAI São Paulo** a mis en place un centre de formation professionnelle, actuellement sous la tutelle du MFPRAT; le projet terminerait cette année avec le transfert du centre à la Guinée-Bissau. Pourtant, des problèmes évidents de durabilité financière ont été avancés par les dirigeantes du centre.

L'**office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPP)** du Maroc envisage un « projet d'appui au développement de la formation professionnelle en Guinée-Bissau » qui inclut d'appuyer la création d'une agence de la formation professionnelle, sous la tutelle du MFPTRA. Le programme RESET objet de ce document entretiendra des synergies étroites avec l'OFPP au cas où celui-ci venait à se concrétiser.

**UNESCO et BIT**: le partenariat mondial pour l'éducation 2030 promeut une expertise à l'échelon sous-régional, dont l'ETFP, coordonnée dans ce cadre par le Pôle de Dakar. Une coopération active sera recherchée avec ce dernier, comme avec l'organisation internationale du travail, concernant les appuis institutionnels prévus par ce projet.

Il sera fondamental de prendre avantage des complémentarités avec les **autres programmes financés par l'Union européenne** en Guinée-Bissau et dans la région qui pourront aussi bénéficier des résultats de cette intervention, dans sa composante de gouvernance et dans le support aux secteurs spécifiques porteurs pour l'économie du pays:

- Deux programmes du 10<sup>e</sup> FED cherchent actuellement à appuyer la croissance durable sur base des filières agricoles: *ACTIVA (Ações Coletivas e Territoriais Integradas para a Valorização da Agricultura)*, qui inclut notamment la création d'un centre de formation agricole régional (Instituto Camões, Caritas GB et FEC), et *d'AINDA (Ações Integradas em Nutrição e Desenvolvimento Agrícola)*, qui appuie le développement des filières agricoles dans différentes régions.
- Dans le cadre du 11<sup>e</sup> FED, le *programme pour la résilience et les opportunités socio-économiques (PRO-GB)*, qui vise en particulier à « renforcer les opportunités économiques sur base de l'activité filière agricole », et le secteur énergie et eau.
- Dans le cadre des programmes thématiques (OSC-AL), « *Sangue Novo* » et « *Bo fia, bo pudi* » concourent à renforcer l'adéquation entre le marché du travail et la formation professionnelle dans le milieu urbain et constituent des points de référence pour l'intervention future. Deux nouveaux projets initiés en 2017 se concentrent sur la formation et insertion professionnelle; en particulier, « *Agriculteur du futur* » prévoit la transformation et l'autonomisation d'un centre de formation agricole sur un schéma innovateur d'école-entreprise (ou ferme-école); « *Génération de talents* » renforce le schéma d'incubateur d'entreprise et les services de orientation et insertion professionnelle dans une école de formation.
- Le *programme système qualité de l'Afrique de l'Ouest (PSQAO)* au niveau régional tente d'appuyer le ministère du commerce dans la préparation d'une nouvelle politique nationale de qualité, et le *programme de compétitivité de l'Afrique de l'Ouest (PCAO)*; la composante nationale pour la Guinée-Bissau appuiera la filière « Mangue », en mettant un fort accent sur la formation des acteurs de la filière et en stimulant sa contribution à l'industrie, au commerce régional, à l'exportation et à la création d'emplois.

- La *Facilitation du commerce en Afrique de l'Ouest* est également en phase préparatoire. Ce programme contribuera au renforcement du marché commun de la CEDEAO et à l'intégration de la région d'Afrique de l'Ouest dans les systèmes économiques et commerciaux internationaux.
- Le programme *PALOP TL* dans son domaine prioritaire relatif à l'emploi par le secteur culturel bénéficiera d'un nouveau cadre gouvernance dans sa composante de formation professionnelle.
- Le *Trust Fund pour l'Afrique* inclut des initiatives pour la formation professionnelle et l'insertion dans le marché du travail des migrants et des jeunes en risque.

Ce programme est nécessaire pour compléter et rendre plus efficaces tous programmes incluant initiatives de formation et insertion, car la structuration du secteur, l'adéquation et l'amélioration de centres de formation contribuera à préparer le secteur une majeure absorption et qualité; en fait aujourd'hui les jeunes formés sont rarement prêts pour le marché du travail ce qui cause déceptions et volonté de partir du pays, augmentant l'esprit migratoire des jeunes.

Des synchronies avec la société civile active dans l'ETFP en Guinée-Bissau seront mises en place dans un esprit d'efficacité des ressources, afin de construire sur les résultats atteints jusqu'au moment en évitant les duplications.

Finalement, les facilités centralisées, notamment la Boîte à outils de la formation professionnelle (*VET Toolbox*) et le centre d'expertise de l'Union européenne pour la protection sociale, le travail et l'emploi (*SOCIEUX+*), pourront aussi compléter avec des appuis ponctuels la restructuration et le relance du secteur de l'ETFP.

### 3.3 Questions transversales

Pauvreté: dans l'ensemble, ce projet permettra d'améliorer l'accès au travail pour la jeunesse, par le renforcement d'une offre de formation efficace, pertinente, mise à jour et de qualité.

Un appui aux formations destinées aux femmes et personnes handicapées sera réalisé. Plus spécifiquement, le projet facilitera l'insertion professionnelle de ces catégories à fort risque d'exclusion, pauvreté et marginalisation, par l'octroi de kits d'outillage, des facilités d'accès (e-learning et unités mobiles), des aides à l'insertion et orientation, des appuis à l'auto-entrepreneuriat, notamment des groupes vulnérables.

Genre: les principes de l'égalité du genre dans la formation pour un accès de qualité à la formation professionnelle et l'accès à un travail décent sont intégrés dans les activités et les résultats du projet identifiés. Les filles représentent un peu moins de la moitié (43 %) des apprenants. Cependant, leur présence est concentrée presque exclusivement dans les offres de formation de type « métiers féminins » (culinaire, couture, transformation des fruits, etc.). Il existe donc une forte segmentation par genre dans la FTP. Dans l'ensemble, un rééquilibrage de l'accès des jeunes femmes aux formations professionnelles et à l'emploi sera assuré moyennant des allocations de ressources ciblées d'insertion professionnelle, de l'amélioration des capacités d'accueil des centres de formation (hébergement), et d'un appui d'équipements aux filières à forte demande féminine. De surcroît, des actions de sensibilisation contre les pratiques de mutilations féminines (violation des droits du genre comme des droits humains) seront développées auprès des cohortes de formés. Dans sa mise en œuvre détaillée, ce projet encouragera les partenaires de mise en œuvre (par exemple, les institutions de formation) à promouvoir l'équité entre les sexes et à contraster les stéréotypes de genre et la ségrégation dans le monde du travail, et fixera des cibles et indicateurs de genre déterminant le soutien financier de l'UE. Des statistiques ventilées par genre seront ainsi systématiquement recueillies et mises à jour. Le projet accordera une attention particulière à la sensibilité au genre, en tenant dûment compte des facteurs socioculturels qui affectent négativement l'accès

des filles et des femmes aux opportunités de développement des compétences et à l'insertion professionnelle.

Environnement: les défis de la durabilité environnementale seront adressés par la modernisation des programmes de formation, qui prendront en considération les enjeux environnementaux et la nécessité de développer des compétences « vertes », et dans le choix des secteurs prioritaires d'intervention, qui devraient privilégier des domaines écologiques tels que l'agriculture écologique, les énergies renouvelables, l'écotourisme.

#### **4. DESCRIPTION DE L'ACTION**

Le projet vise à renforcer la gouvernance et la coordination de la formation professionnelle et fournir une impulsion nouvelle par une modernisation de son dispositif pédagogique, des programmes et des équipements d'apprentissage. Un support accru à l'insertion professionnelle des jeunes et à l'auto-entreprenariat complètera cette action.

La construction cohérente par tous les acteurs d'un cadre national de qualifications constitue l'une des priorités de l'action, car elle est indispensable au développement durable d'un secteur ETPF pertinent, efficace et de qualité. La définition d'un cadre national des certifications vise plusieurs objectifs :

- permettre un rapprochement dynamique entre l'offre de formation et la demande exprimée par le marché du travail ;
- assurer une meilleure fluidité des parcours de formation et les passages d'un secteur à l'autre ;
- permettre la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité et de transparence des certifications proposées aux jeunes et aux adultes, quels que soient le niveau ou le type de certification.

Dans ce contexte, on estime pouvoir créer les conditions pour le développement d'un système de formation professionnelle fiable, aligné avec les besoins du marché de l'emploi et capable de former de la main d'œuvre qualifiée à différents niveaux. Il s'agit donc d'offrir non seulement des formations de courte durée dans des métiers traditionnels (permettant ainsi aux jeunes défavorisés de sortir de leur condition de pauvreté et de soutenir leurs familles), mais aussi de construire des parcours de formation plus articulés et structurés afin de former des techniciens de niveau moyen qui devraient faire face à la manque chronique de main d'œuvre qualifiée dans des secteurs stratégiques pour l'économie du pays. Ceci permettrait de préparer le terrain à la création de formations nouvelles vers les secteurs à plus forte demande d'emplois durables (agriculture & pêche; énergie/électricité; tourisme). Le travail parallèle sur le renforcement des services de support à la transition formation-travail devrait permettre de créer un circuit vertueux entre institutions de formation et secteur privé.

##### **4.1 Objectifs/résultats**

Ce programme s'inscrit dans le Programme des Nations unies de développement durable à l'horizon 2030. Il contribue principalement à atteindre progressivement les cibles des ODD *n°4 Education de qualité et Inégalités réduites*; il favorise également les progrès vers l'obtention des Objectifs *n°1 Éliminer l'extrême pauvreté et la faim*, *n°5: Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles*, *n°8: Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous*.

L'objectif global du programme est de *renforcer l'efficacité du système d'enseignement et de formation professionnelle et technique en Guinée-Bissau*.

Le programme vise à atteindre les objectifs et résultats/produits spécifiques suivants:

**Objectif spécifique 1: renforcer la gouvernance de l'ETFP et améliorer la qualité du système avec la participation du secteur privé**

*Résultat/produit 1.1: les parties prenantes de l'ETFP sont efficacement organisées et leur rôle dans la gouvernance du système est clairement défini*

*Résultat/produit 1.2: une politique de restructuration et relance du secteur est définie et adoptée*

*Résultat/produit 1.3: la structure du cadre national des qualifications (CNQ) est définie et des référentiels sont élaborés en collaboration avec le secteur privé*

**Objectif spécifique 2 : améliorer la qualité et la pertinence des formations, en particulier dans des secteurs prioritaires identifiés, et élargir l'accès aux personnes défavorisées**

*Résultat/produit 2.1: de 6 à 8 Centres pilotes de formation technique et professionnelle sont équipés et modernisés en fonction de leurs besoins et objectifs d'apprentissage*

*Résultat/produit 2.2: les formateurs ETFP sont formés et appuyés, en particulier dans les filières prioritaires identifiées*

*Résultat/produit 2.3: des contrats de formation en alternance et stages entre établissements d'ETFP pilotes et entreprises publiques et privés sont mis en place, en particulier dans les secteurs prioritaires identifiés*

*Résultat/produit 2.4: des unités mobiles de formation (UMF) sont déployées dans des régions rurales mal desservies dans des métiers liés aux secteurs porteurs identifiés*

**Objectif spécifique 3 : améliorer l'insertion des jeunes diplômés et faciliter la création d'entreprises indépendantes**

*Résultat/produit 3.1: des formations d'appui à l'insertion sont fournies au sein des principales structures de formation et des instruments de suivi des jeunes formés dans l'emploi mis en œuvre*

*Résultat/produit 3.2: les projets d'insertion des élèves à l'emploi sont appuyés par micro-dons et kits d'outillage*

*Résultat/produit 3.3: les centres d'incubation pour jeunes micro-entreprises en Guinée-Bissau sont en place*

Cela n'implique pas d'engagement de la part de la Guinée-Bissau qui bénéficie de ce programme.

## **4.2 Principales activités**

**Objectif spécifique 1: renforcer la gouvernance de l'ETFP et améliorer la qualité du système avec la participation du secteur privé**

Il s'agira d'améliorer la gestion nationale des politiques en matière d'ETFP tout en promouvant de nouvelles structures de coordination de la formation professionnelle aptes à assurer les besoins des différents métiers sur le long terme, avec l'implication d'acteurs publics et privés. Une meilleure définition et coordination des acteurs publics sera recherchée afin de rendre les actions gouvernementales cohérentes et efficaces. Des études et de l'assistance technique fourniront des capacités essentielles au développement du secteur.

**Résultat/Produit 1.1: les parties prenantes de l'ETFP sont efficacement organisées et leur rôle dans la gouvernance du système est clairement défini**

**Activité(s) :** une étude sera réalisée visant à déterminer les statuts, responsabilités et modes d'organisation du système de formation professionnelle et d'une éventuelle entité de coordination avec l'implication des acteurs (institutions privés, ONG et associations) déjà impliqués dans l'octroi et la coordination des formations, y compris l'INAFOR. Un espace permanent de concertation permettant une gestion partagée entre les principaux acteurs de la formation professionnelle et technique, en partenariat public-privé-associatif sera développé.

**Résultat/Produit 1.2: une politique de restructuration et relance du secteur est définie et adoptée**

**Activité(s):** une étude sera réalisée, qui permettra la définition d'une politique durable pour le secteur. Cette étude pourra faire l'objet d'un dialogue national entre les parties prenantes. Elle préparera les travaux utiles pour la définition d'actions de partenariat appropriées gouvernant le secteur, ainsi que le cadre exécutif définissant les missions et responsabilités précises de chaque partenaire. Une étude et plan de financement public au secteur sera aussi élaboré avec l'appui d'experts internationaux. Par ailleurs, des études sectorielles seront réalisées dans les filières de croissance demandant des offres de formation nouvelles ou renouvelées. Le programme vise à assurer une assistance technique pour l'ensemble de ces activités.

**Résultat/Produit 1.3 : la structure du cadre national des qualifications (CNQ) est définie et des référentiels sont élaborés en collaboration avec le secteur privé**

**Activité(s):** des expertises de longue durée très spécialisées sont mises en place, afin d'appuyer la direction de la formation professionnelle du ministère de la fonction publique, réforme administrative, travail, et de l'INAFOR du ministère de l'éducation, dans la conception et mise en œuvre du CNQ, en partenariat avec le secteur privé. Des certifications des acquis des formés, ainsi que des équivalences et passerelles entre les formations seront déterminées. Des référentiels « Métier - Activités - Compétences » seront développés en partenariat avec le secteur privé et associatif. Des actions de renforcement des capacités des ministères de tutelle auront notamment pour objectif de permettre à la Guinée-Bissau de pleinement jouer son rôle dans la coopération à l'intégration des curricula ETFP au niveau de l'Afrique de l'Ouest, en coordination avec UEMOA. Le développement de qualifications plus élevées permettra de compléter l'offre de formation existante, qui est visiblement insuffisante et ne couvre pas les niveaux de qualification les plus essentiels. Un système d'information comprenant des indicateurs clés seront construits pour assurer le pilotage du secteur. Des études prospectives sur l'évolution du marché du travail seront réalisées avec des appuis techniques initiaux.

**Objectif spécifique 2: améliorer la qualité et la pertinence des formations, en particulier dans des secteurs prioritaires identifiés, et élargir l'accès aux personnes défavorisées**

Les principaux centres de formation du pays seront modernisés dans leurs cursus de formation, équipements et capacités d'atteinte. Cette composante envisagera une sélection des appuis en modernisation des équipements, formation des formateurs, enseignement numérique, élaboration du curriculum, équipements mobiles, par l'élaboration d'un plan pédagogique d'établissement. Des formations pour le renforcement des capacités de gestion et de planification pédagogique seront réalisées au bénéfice des centres sélectionnés. Des nouveaux cursus de formation pourront être définis suite aux résultats d'études préliminaires sur des filières porteuses de nouveaux emplois durables, en coopération avec le secteur privé

et synergie avec les programmes nationaux et régionaux, le *Growth and Jobs* compact et les initiatives de l'UE dans le pays.

**Résultat/Produit 2.1: de 6 à 8 centres pilotes de formation technique et professionnelle sont équipés et modernisés en fonction de leurs besoins et objectifs d'apprentissage**

**Activité(s):** suite aux résultats des études sur les secteurs porteurs et a une évaluation de l'offre de formation existantes, des projets pédagogiques et d'équipement seront élaborés par l'unité de coordination du projet en fonction de critères déterminés visant un nombre limité de centres pilotes (6-8) ayant manifesté une bonne capacité de gestion et coordination. De nouveaux secteurs et cursus de formation liés aux chaînes de valeurs des secteurs identifiés, demandant des équipements pédagogiques spécialisés liées aux besoins émergents de l'économie pourront être développées. Les centres pilotes identifiés seront équipés et modernisés en fonction de leurs besoins et objectifs d'apprentissage. Dans certains cas bien justifiés, des résidences pour l'accueil des élèves seront construites ou réhabilitées afin d'élargir les capacités d'accueil dans des conditions acceptables, en particulier pour les jeunes femmes et les élèves d'origine modeste ou en provenance de zones rurales mal desservies.

**Résultat/Produit 2.2: les formateurs ETFP sont formés et appuyés, en particulier dans les secteurs prioritaires identifiés**

**Activité(s):** les formateurs des centres sélectionnés seront formés, et en particulier ceux qui devront opérer dans les nouvelles filières porteuses identifiées. Un programme spécifique d'équipement et de connexion internet des centres de FTP sera soutenu; les centres seront appuyés par des équipements spécialisés et un budget d'accès. Les critères, le modèle pédagogique et les matériels développés seront mis à disposition du système pour un élargissement successif afin de contribuer au développement d'un système national de formation des formateurs de l'ETFP fondé sur le lien étroit avec les secteurs productifs et l'accès aux ressources disponibles pour la formation à distance. Des compétences informatiques seront intégrées dans les cursus de formation des formateurs d'ETFP. Les formateurs seront aussi formés dans l'approche par compétences, et auront accès à des matériels de formation actualisés, innovants et ouverts sur le savoir mondial.

**Résultat/Produit 2.3: des contrats de formation en alternance et stages entre établissements d'ETFP pilotes et entreprises publiques et privés sont mis en place, en particulier dans les secteurs prioritaires identifiés**

**Activité(s):** l'alternance est une formule d'apprentissage qui permet aux apprenants de se former, et d'acquérir une expérience et des compétences en lien avec le marché du travail. Elle répond directement aux compétences attendues par les entreprises et est reconnue comme un dispositif permettant l'accès au marché du travail. Des partenariats seront créés entre des opérateurs de formation agréés, des apprenants et des entreprises dans les centres pilotes identifiés. Les bonnes pratiques développées pourront être dans un deuxième temps étendues à d'autres centres identifiés. Cette action permettra aussi de développer un modèle de formation des opérateurs de formation agréés pour le renforcement de l'encadrement de l'apprenant en entreprise et en centre de formation. Il est également envisagé de mobiliser les entreprises européennes disposant de filiales en Guinée-Bissau, afin de les inciter à accueillir de jeunes bissau-guinéens en alternance.



**Résultat/Produit 2.4: des unités mobiles de formation (UMF) sont déployées dans des régions rurales mal desservies dans des métiers liés aux filières porteuses identifiées**

**Activité(s):** un appui aux efforts de décentralisation et de couverture territoriale des centres de formation sera fourni par un équipement en unités mobiles de formation. Elles permettront d'apporter une réponse aux défis de la décentralisation de la formation en Guinée-Bissau, où la plupart des différentes régions du pays sont très imparfaitement couvertes. Elles seront attachées aux centres pilotes identifiés au sein de l'OS2. Des plans de formation spécifiques par unités mobiles seront présentés dans le cadre des projets pédagogiques d'établissement. Un maximum de 5 UMF seront sélectionnées en fonction de la pertinence des formations proposées, de l'expérience démontrée et de leur plan opérationnel de couverture décentralisée.

**Objectif spécifique 3: améliorer l'insertion des jeunes diplômés et faciliter la création d'entreprises indépendantes**

Il s'agira de répondre aux besoins de financement de projets des jeunes en fin de formation professionnelle et technique, afin de permettre leur insertion professionnelle. Le programme développera différents mécanismes pour améliorer le niveau d'insertion dans le marché du travail des jeunes formes. Entre autres, des services d'orientation professionnelle dans les centres et l'établissement d'un suivi des stages et des parcours d'insertion professionnelle dans les entreprises ainsi que des projets de création d'entreprise et de travail indépendant. Il s'agira également d'augmenter l'équité par des mesures transversales mais ciblées vers le genre, groupes vulnérables et personnes handicapées.

**Résultat/Produit 3.1: des mécanismes d'appui à l'insertion au sein des principales structures de formation et des instruments de suivi des jeunes formés dans l'emploi mis en action**

**Activité(s):** formation de personnel spécialisé pour l'appui à l'insertion, et élaboration d'instruments pour le suivi des jeunes formés. Les spécialistes fourniront un appui à l'insertion par la provision de formations et coaching dans différents domaines, tels comme comportement et attitude, recherche actif d'emploi, élaboration de CVs, élaboration de business plan de jeunes entreprises, assistance technique à la constitution d'une entreprise/formalisation, etc.

**Résultat/Produit 3.2: les projets d'insertion des élèves à l'emploi sont appuyés par micro-dons et kits d'outillage**

**Activité(s):** l'appui envisagé permettra un accès aux premiers financements indispensables à l'insertion. Il s'agira de répondre aux besoins de financement ou des premiers outillages spécialisés en fonction des projets des jeunes en fin de formation professionnelle et technique, afin de permettre leur insertion professionnelle et répondre aux besoins croissants de l'économie<sup>17</sup>. Des centres de formation sélectionnés présenteront des projets de micro dons fondés sur la méthodologie et les pratiques les mieux adaptées au profil de leurs formés, leurs difficultés d'insertion (liés au genre, handicap ou pauvreté) et par rapport aux besoins du marché. Dans le cas des formations agricoles, l'appui à l'intégration aux communautés rurales sera encouragé. Des critères et formats seront proposés, permettant une sélection équitable

<sup>17</sup> Il s'agit de petits financements à des individus ou groupes, du genre des expériences des projets « Sangue Novo » et « Bo Fia Bo Pudi », avec un appui spécifique dans la conception du *business plan* et le suivi dans la mise en œuvre.

transversalement aux écoles référencées candidates aux insertions. Les centres concernés devront disposer des capacités nécessaires pour gérer des petits dons d'insertion et d'en faire un suivi adéquat.

### **Résultat/Produit 3.3: les centres d'incubation pour jeunes micro-entreprises en Guinée-Bissau sont en place/répliqués**

**Activité(s):** un appui financier, de formation et de coaching sera fourni à la dissémination des meilleures expériences pilotes d'incubation de jeunes micro-entreprises (suivant le modèle développé notamment dans le cadre des projets « *Bo fia bo pudi* » et « *Génération de talents* » financés par l'UE).

#### **4.3 Logique d'intervention**

Du fait de l'état de détresse qui caractérise le système ETFP dans son ensemble depuis plusieurs décennies, il est fondamental d'intervenir en même temps sur les principales dimensions qui le caractérisent, dans un esprit systémique. En d'autres termes, aucun programme de relance durable ne pourrait avoir un résultat concret sans agir de manière équilibrée et synchronique sur les dimensions les plus contraignantes de la capacité (coordination, organisation, orientation), qualité (mise à jour des contenus, ouverture au savoir mondial, formation des formateurs) et pertinence par l'adaptation de l'offre aux nouveaux besoins du marché (formation en alternance, participation du secteur privé à la gouvernance de la formation professionnelle), efficacité (équipements, matériel pédagogique, gestion des centres de formation), support à l'insertion et équité. Dans cette optique, il sera indispensable de faire participer les acteurs de la formation professionnelle, à savoir les centres d'ETFP, la société civile active dans ce secteur et les entrepreneurs du secteur privé, à la politique du secteur, de sa conception jusqu'à sa mise en œuvre.

Le programme s'articule alors sur 3 axes qui prennent en considération les différentes dimensions prioritaires pour relancer le système, notamment la gouvernance du système même, la pertinence des offres et la transition au marché du travail. Cette logique se réfère aux trois niveaux, institutionnel, sectoriel et individuel, et devrait permettre d'obtenir des résultats à long, moyen et court terme.

Dans la gouvernance, avec le développement d'un cadre national des qualifications, bien que dans un état embryonnaire, facilitera le dialogue entre les différents acteurs (publics et privés) impliqués dans la gouvernance de l'ETFP; la politique de relance du secteur contribuera à la (ré)organisation du même et a une meilleure interaction entre les différents et nouveaux acteurs. Ainsi, la structure du système des qualifications et des certifications, et les référentiels qui seront développés sur la bases des besoins réels de formation, représentera le premier pilier d'une nouvelle gouvernance qui devrait donner au pays un système plus efficient et stable.

Concernant la pertinence des formations avec le marché du travail, il s'agira d'appuyer le plus possible les capacités des centres de formation existants dans l'effort d'améliorer l'offre en qualité, efficacité et équité et de supporter la naissance de nouveaux cursus de formation plus adaptés aux besoins du pays. Dans ce contexte des aspects tels que les particularités régionales et la décentralisation, les formateurs et les gestionnaires des centres, les moyens de financements, les atouts pédagogiques, l'équité, seront pris en considérations dans l'intervention.

Les nouvelles formations devraient permettre de former des travailleurs capables d'affronter le défi de la diversification de l'économie; le support ponctuel fourni aux centres pilotes appuiera la formation des formateurs et des gestionnaires des centres qui auront une fonction de multiplicateurs et des effets durables sur le renforcement du système.

Finalement, la transition au marché du travail, qui représente un défi dans l'état actuel du système, contribuera à la relance du système; les centres d'ETFP sélectionnés pourront améliorer leur capacité à fournir des services d'insertion avec différents mécanismes, adaptés au contexte du pays et des différents secteurs ; des services de suivi des formés dans leur insertion effective et stable au marché du travail compléteront les activités de formation.

## **5. MISE EN ŒUVRE**

### **5.1 Convention de financement**

Pour mettre en œuvre la présente action, il n'est pas envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire.

### **5.2 Période indicative de mise en œuvre**

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.2. seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 60 mois à compter de l'adoption par la Commission de la présente fiche d'action.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications non substantielles au sens de l'article 9, paragraphe 4 du règlement (UE) 2015/322.

### **5.3 Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire**

NA

### **5.4 Modalités de mise en œuvre**

Tant en gestion indirecte qu'en gestion directe, la Commission et les partenaires en gestion indirecte veilleront au respect des règles et procédures appropriées de l'UE pour l'octroi de financements à des tiers, y compris les procédures de recours, le cas échéant, et à la conformité de l'action aux mesures restrictives<sup>18</sup> affectant les pays de mise en œuvre concernés.

#### **5.4.1 Gestion indirecte avec une agence d'un État membre**

La présente action peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec l'agence ENABEL (Belgique). Cette mise en œuvre implique que toute l'action sera confiée à l'entité.

En particulier, l'objectif global du programme est celui de renforcer l'efficacité du système d'enseignement et de formation professionnelle et technique en Guinée-Bissau.

Le programme vise à atteindre les objectifs spécifiques suivants:

- Objectif spécifique 1: renforcer la gouvernance de l'ETFP et améliorer la qualité du système avec la participation du secteur privé.
- Objectif spécifique 2: améliorer la qualité et la pertinence des formations, en particulier dans des secteurs filières prioritaires identifiées, et élargir l'accès aux personnes défavorisées.
- Objectif spécifique 3: améliorer l'insertion des jeunes diplômés et faciliter la création d'entreprises indépendantes.

---

<sup>18</sup> Les mesures restrictives de l'UE prévoient l'interruption ou la réduction, en tout ou en partie, des relations économiques et financières avec un ou plusieurs pays tiers, entités non étatiques, personnes physiques ou morales et groupes. Elles sont publiées sur internet à l'adresse suivante [http://eeas.europa.eu/archives/docs/cfsp/sanctions/docs/measures\\_en.pdf](http://eeas.europa.eu/archives/docs/cfsp/sanctions/docs/measures_en.pdf)

Ce mode de mise en œuvre se justifie car il n'y a aucune entité spécialisée dans le secteur de la formation professionnelle opérant en Guinée-Bissau, qui puisse couvrir l'ensemble des activités de mise en œuvre, y compris l'assistance technique aux institutions publiques et aux opérateurs du secteur. En particulier ENABEL compte sur un département spécialisé pour l'appui à l'enseignement et la formation technique et professionnelle qui travaille dans de nombreux pays, en tant que stratégie clé de lutte contre le chômage des jeunes et la pauvreté. ENABEL peut démontrer expériences dans le secteur et dans les composantes spécifiques du programme proposé, notamment, la gouvernance du système, l'appui aux centres de formation et à la transition et le rapprochement avec le secteur privé, Enabel maintiens des partenariats avec organisations et réseaux mondiaux thématiques et peut apporter expériences, exemples de plusieurs parties du monde, y compris des états fragiles et des pays où la situation politique ou économique est instable. Dans ce cadre, Enabel a démontré une forte capacité technique pour mettre en œuvre les trois composantes et proposer la meilleure expertise et ressources pour que les trois soient bien menées

L'entité en charge réalisera les tâches d'exécution budgétaire suivantes: la passation des marchés, l'octroi de subventions et l'exécution des paiements et assurera la gestion de la coordination et les synergies avec d'autres actions pertinentes soutenues par l'UE, les États membres de l'UE et les autres bailleurs de fonds, liés aux différents objectifs et résultats du programme. Assurera également la visibilité du financement de l'UE. En particulier ENABEL devra mettre en œuvre les activités pour atteindre les résultats et produits prévus pour chaque objectif spécifique, notamment:

Objectif spécifique 1: renforcer la gouvernance de l'ETFP et améliorer la qualité du système avec la participation du secteur privé

- Résultat/produit 1.1: les parties prenantes de l'ETFP sont efficacement organisées et leur rôle dans la gouvernance du système est clairement défini
- Résultat/produit 1.2: une politique de restructuration et relance du secteur est définie et adoptée
- Résultat/produit 1.3: la structure du cadre national des qualifications (CNQ) est définie et des référentiels sont élaborés en collaboration avec le secteur privé

Objectif spécifique 2: améliorer la qualité et la pertinence des formations, en particulier dans des secteurs prioritaires identifiés, et élargir l'accès aux personnes défavorisées

- Résultat/produit 2.1: de 6 à 8 centres pilotes de formation technique et professionnelle sont équipés et modernisés en fonction de leurs besoins et objectifs d'apprentissage
- Résultat/produit 2.2 : les formateurs ETFP sont formés et appuyés, en particulier dans les filières prioritaires identifiées
- Résultat/produit 2.3: des contrats de formation en alternance et stages entre établissements d'ETFP pilotes et entreprises publiques et privés sont mis en place, en particulier dans les secteurs prioritaires identifiés
- Résultat/produit 2.4: des unités mobiles de formation (UMF) sont déployées dans des régions rurales mal desservies dans des métiers liés aux secteurs porteurs identifiés

Objectif spécifique 3: améliorer l'insertion des jeunes diplômés et faciliter la création d'entreprises indépendantes

- Résultat/produit 3.1: des formations d'appui à l'insertion sont fournies au sein des principales structures de formation et des instruments de suivi des jeunes formés dans l'emploi mis en œuvre

- Résultat/produit 3.2: les projets d'insertion des élèves à l'emploi sont appuyés par micro-dons et kits d'outillage
- Résultat/produit 3.3: les centres d'incubation pour jeunes micro-entreprises en Guinée-Bissau sont en place

Le cas échéant, l'agence pourra faire usage des mêmes procédures flexibles que la Commission, découlant de la déclaration de crise; elles seront possibles pour autant qu'elles soient d'application au moment de leur utilisation.

#### ***5.4.2 Passage du mode de gestion indirecte au mode de gestion directe en raison de circonstances exceptionnelles***

Au cas où la modalité privilégiée de mise en œuvre indirecte ne pourrait pas être mise en œuvre en raison de circonstances indépendantes de la volonté de la Commission, l'option de remplacement est l'octroi direct de subventions conformément aux modalités décrites ci-dessous.

La sélection d'entités pour la mise en œuvre de l'entièreté du programme laisse considérer que les entités ayant manifesté leur intérêt pour la mise en œuvre ne réunissent pas à elles-seules les capacités de gestion et techniques suffisantes pour mener à bien un programme d'une telle envergure dans un pays fragile et une situation complexe comme en Guinée-Bissau. Pour cela, en cas d'échec des négociations avec ENABEL en gestion indirecte, on passera à une gestion directe avec sélection d'une entité/consortium d'entités différentes qui puissent garantir une expertise dans les différents domaines et une capacité d'implémentation.

Subventions octroi direct:

*(a) Objectifs des subventions, domaines d'intervention, priorités pour l'année et résultats escomptés*

Si nécessaire (voir section 5.4.1.5), les activités du programme pourront être mises en œuvre au travers d'une ou plusieurs subventions en octroi direct (suite à appel à manifestation d'intérêt) pour la totalité du programme.

Cela est justifié par la nécessité de gérer l'ensemble des activités par une même organisation/consortium d'organisations.

Les objectifs spécifiques et les résultats escomptés (paragraphe 4.2) correspondent aux activités à mettre en œuvre : OS 1: renforcer la gouvernance de l'ETFP et améliorer la qualité du système avec la participation du secteur privé, OS 2: améliorer la qualité et la pertinence des formations, en particulier dans des secteurs filières prioritaires identifiées, et élargir l'accès aux personnes défavorisées; OS 3: améliorer l'insertion des jeunes diplômés et faciliter la création d'entreprises indépendantes.

*(b) Justification des subventions directes*

Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, la subvention peut être octroyée sans appel à propositions et suite à appel à manifestation d'intérêt. Après une procédure de sélection dirigée par la délégation de l'UE, l'appel à manifestation d'intérêt conduira à un octroi direct à la meilleure proposition de mise en œuvre, considérant, en particulier, la capacité opérationnelle et financière de l'organisation (ou du consortium), en particulier son expérience dans la thématique en question, la qualité du personnel qu'elle peut mobiliser, sa connaissance de l'environnement du pays, et la cohérence et synergies avec les actions en cours ou récentes, financées par l'UE ou d'autres partenaires de développement.

Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, le recours à une procédure d'octroi sans appel à propositions se justifie car le pays se trouve dans l'une des situations de crise citées à l'article 190, paragraphe 2, des règles d'application. La Guinée-Bissau reste un pays très fragile dont la situation politique, économique et sociale ne connaît

pas d'évolution positive. Compte tenu de l'instabilité politico-militaire récurrente où le crime organisé prospère dans un environnement où l'application de la loi est privée de ressources et démoralisée par la corruption et l'impunité chronique, la fragilité du tissu économique et la faiblesse extrême des institutions et de l'ensemble du processus démocratique, la nature spécialisée des interventions prévues, et la nécessité de mettre en place des partenaires ayant suffisamment de connaissances du terrain, l'attribution directe de subvention est réputée comme la modalité la plus adéquate. En outre, le recours aux procédures flexibles applicables aux situations de crise a été autorisé pour la Guinée-Bissau ; elles seront possibles pour autant qu'elles soient d'application au moment de leur utilisation.

#### *(c) Conditions d'éligibilité*

Les critères d'éligibilité essentiels pour les demandeurs sont les suivants:

- être une personne morale;
- être établi dans un pays éligible indiqué à l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE, tel que modifié par la décision n° 1/2014 du Conseil des ministres ACP-UE du 20 juin 2014 (2014/428/UE); et
- être directement chargés de la préparation et de la gestion de l'action et non agir en tant qu'intermédiaire.

Sont éligibles toutes typologies d'entités, telles qu'organisation non gouvernementale, opérateur du secteur public, autorité locale, organisation internationale (intergouvernementale), opérateur économique, telles que définies par l'article 43 des Règles d'application du règlement financier de l'Union européenne, étant entendu que les actions ne peuvent générer de profit.

Le montant indicatif de la contribution de l'UE est de 7 000 000 EUR et les subventions peuvent être octroyées à des bénéficiaires individuels ou groupements de bénéficiaires (coordinateur et co-bénéficiaires). La durée maximale de mise en œuvre des subventions ne pourra dépasser la période de mise en œuvre opérationnelle de l'action (cf. paragraphe 5.2 ci-dessus).

#### *(d) Critères de sélection et d'attribution essentiels*

Les critères de sélection essentiels portent sur la capacité financière et opérationnelle du demandeur.

Les critères d'attribution essentiels concernent la pertinence de l'action proposée au regard des objectifs du programme; la conception, l'efficacité, la faisabilité, la viabilité et le rapport coût/efficacité de l'action.

#### *(e) Taux maximal de cofinancement*

Le taux maximal de cofinancement possible pour ces subventions est de 100 % des coûts éligibles de l'action.

Lorsqu'un financement intégral est indispensable à la réalisation de l'action, le taux maximal de cofinancement possible peut atteindre 100 %. Le caractère indispensable du financement intégral doit être justifié par l'ordonnateur compétent de la Commission dans la décision d'attribution, dans le respect des principes d'égalité de traitement et de bonne gestion financière.

#### *(f) Trimestre indicatif pour la conclusion des conventions de subvention*

Deuxième trimestre de 2019.

## 5.5 Champ d'application de l'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'article 22, paragraphe 1, point b), de l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.

## 5.6 Budget indicatif

<b>Relance du secteur de l'Education et Formation Professionnelle et Technique pour l'Emploi - RESET</b>	<b>Contribution de l'UE (EUR)</b>
<b>5.4.1. Gestion indirecte avec ENABEL</b>	<b>7 000 000</b>
OS1: efficacité d'opération d'ensemble du secteur	
OS2: amélioration de la qualité et pertinence des Centres d'ETFP	
OS3: insertion professionnelle des jeunes diplômés	
<i>Provision pour imprévus</i>	
5.11 Communication et visibilité	
<b>Total</b>	<b>7 000 000</b>

## 5.7 Structure organisationnelle et responsabilités

L'ensemble de la mise en œuvre du projet sera gérée par ENABEL à travers d'une unité de coordination technique (UCT), qui sera responsable de la mise en œuvre des 3 composantes du projet.

L'UCT mettra à la disposition du projet des cadres compétents dans les domaines couverts par le projet. Elle sera plus susceptible également d'assurer la pérennité du projet au travers de ses actions au-delà de la durée du projet.

L'unité appuiera les deux ministères de tutelle pour les aider à mettre en œuvre le programme, en particulier INAFOR. Le cadre organigramme des compétences entre les ministères de tutelle devra être clarifié au début du programme.

Les principales tâches de l'UCT seront le renforcement des capacités du personnel travaillant sur EFTP (composante 1) et la mise en œuvre des activités prévues par les composantes 2 et 3 en étroite collaboration avec les ministères et la délégation de l'Union européenne. L'équipe sera intégrée dans les structures des ministères de tutelle et sera située dans les bureaux des ministères afin de faciliter la collaboration et d'assurer l'appropriation du programme.

Le comité de pilotage du projet (CPP) sera mis en place pour le programme. Le CPP se réunira au moins deux fois par année et plus souvent si nécessaire.

Il inclura les acteurs suivants:

- ministère de l'éducation, enseignement supérieur, culture et sport
- ministère de la fonction publique, la réforme administrative et travail
- ministère de l'économie et finances

- INAFOR
- centres de formations
- représentants de la société civile et du secteur privé (réseau FIP)
- représentant de l'ordonnateur national (ON)
- autres si nécessaire – à confirmer entre l'UE et l'ON

L'UE participera en tant qu'observateur. Le CPP sera l'organe responsable de la supervision générale, de l'orientation politique et du suivi du programme.

La délégation de l'UE conservera cependant un rôle clé dans le suivi et la supervision du programme et prendra la tête du dialogue sur les politiques avec le gouvernement.

## **5.8 Suivi des résultats et rapports**

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire de mise en œuvre. À cette fin, le partenaire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an) et des rapports finaux. Chaque rapport rendra compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique (pour la modalité de projet) ou la liste d'indicateurs de résultat (pour l'appui budgétaire). Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

Au début de l'action, après la signature du contrat, une étude spécifique devra être conduite par l'agence de mise en œuvre pour obtenir les données de base (ligne de base) et définir certaines valeurs cibles conjointement avec l'autorité contractante. Les rapports seront basés sur le travail pour la consécution de ces valeurs et benchmarks pour les atteindre. Le rapport final devra inclure la mise à jour des résultats atteints.

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

## **5.9 Évaluation**

Eu égard à l'importance de l'action, il sera procédé des évaluations à mi-parcours et finale de la présente action ou ses composantes par l'intermédiaire de consultants indépendants.

Une évaluation à mi-parcours sera réalisée pour résoudre des éventuels problèmes ou redresser l'action.

Une évaluation finale ou ex post sera réalisée à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à divers niveaux (y compris la révision des politiques), en tenant compte en particulier du fait qu'il s'agit d'une action innovante qui pourra être renforcée pour l'amélioration du secteur.

La Commission informera le partenaire de mise en œuvre au moins 30 jours avant les dates envisagées pour les missions d'évaluation. Le partenaire de mise en œuvre collaborera de manière efficace et effective avec les experts en charge de l'évaluation, notamment en leur fournissant l'ensemble des informations et documents nécessaires et en leur assurant l'accès aux locaux et activités du projet.



Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant en accord avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

Le financement des évaluations sera couvert par une autre mesure constituant une décision de financement.

#### **5.10 Audit**

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

Le financement de l'audit sera couvert par une autre mesure constituant une décision de financement.

#### **5.11 Communication et visibilité**

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section 5.6 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne.

## APPENDICE – MATRICE INDICATIVE DU CADRE LOGIQUE °

Les activités, les produits escomptés et l'ensemble des indicateurs, avec leurs cibles et leurs valeurs de référence qui figurent dans la matrice du cadre logique sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans nécessiter la modification de la décision de financement. Quand il n'est pas possible de déterminer les produits d'une action durant la phase de formulation, des effets intermédiaires devraient être présentés et les produits définis au démarrage du programme et de ses composantes. La matrice indicative du cadre logique évoluera au cours de la durée de vie de l'action: des lignes supplémentaires seront insérées pour énumérer les activités, de même que des colonnes supplémentaires pour les objectifs intermédiaires (étapes) pour les indicateurs de produits et d'effets, s'il y a lieu, et pour suivre et rendre compte des résultats obtenus. Notez aussi que les indicateurs devraient être désagrégés par sexe quand il y a lieu.

	Chaîne des résultats	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<b>Objectif global: impact</b>	<b>Objectif général :</b> Renforcer l'efficacité du système d'enseignement technique et formation professionnelle en Guinée-Bissau	A définir <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. N. inscrits dans les centres de formation professionnelle (an, genre, âge)</li> <li>• 2. Taux d'employabilité des formés</li> </ul>	1. 5.000 (A/S 2015-16)  2. NA – définir avec l'appui de l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A définir au début du programme</li> <li>• A définir au début du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de Suivi du secteur et du projet</li> </ul>	
<b>Objectif(s) spécifique (s): Effet(s) direct(s)</b>	<b>1. Objectif 1 Renforcer la gouvernance de l'ETFP avec la participation du secteur privé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.1) N. Institutions sectorielles avec stratégies de gestion et indicateurs de performances</li> <li>1.2) Montant des dépenses engagées en faveur de l'ETFP – avec/sans programmes d'appui (ODD 4)</li> </ul>	1.1) 0  1.2) 2,5 % seulement de ce budget de l'éducation ; 0,0275 % du budget de l'État.	1.1) 3 (2 ministères tutelle, INAFOR)  1.2) Augmentation des ressources, y compris suivi MAPRAT	1.1) Rapports de gestion des ministères et institutions sectorielles  1.2) RESEN / ministère des finances	Hypothèses: le contexte institutionnel et politique suppose une certaine stabilité.  Les partenaires privés et associatifs sont mobilisés par la coordination du secteur.

	Chaîne des résultats	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
		<ul style="list-style-type: none"> <li>1.3) Pourcentage de jeunes et d'adultes ayant participé à et achevé un programme d'éducation et de formation formelle ou non formelle au cours des 12 derniers mois, par sexe (ODD 4)</li> </ul>	1.3) Pas disponible – définir avec l'appui du projet	1.3) Définir avec l'appui de l'action (2023)	1.3) Rapports de gestion des ministères et institutions sectorielles	Les documents élaborés par la plateforme, notamment la politique nationale et cadre national de qualifications sont approuvés et adoptés par le gouvernement.
	<b>2. Objectif 2 - Améliorer la qualité et la pertinence des formations, en particulier dans des filières prioritaires identifiées, et élargir l'accès aux personnes défavorisées.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1) N. de cursus créés/mis à jour dans les secteurs prioritaires en modalités par compétence.</li> <li>2.2) % de formés ayant des compétences en matière de TIC (ODD 4)</li> <li>2.3) Taux de rétention des formés EFTP (âge, genre, localisation)</li> <li>2.4) Ratio formés/formateurs</li> <li>2.5) Taux de réussite des formés EFTP (âge, genre, localisation)</li> <li>2.6) % jeunes avec handicaps inscrits dans l'EFTP et taux de réussite (désagrégées par sexe)</li> <li>2.7) Statut du système de suivi et évaluation pour suivre l'efficacité et l'efficacité des centres de formation</li> </ul>	2.1) 1 (agriculture, en élaboration avec l'appui du projet « <i>Labradur de nô futuro</i> » et de du <i>programme ACTIVA</i> )  2.2) 0  2.3/2.4/2.5/2 6) pas disponible à identifier avec l'appui du projet  2.7) Inexistante	2.1) 2 par secteur prioritaire (2023)      2.2) 100% (2023)  2.3/2.4/2.5/2 6) définir avec l'appui du projet  2.7) En fonction avec l'appui du projet	2.1) Rapports de suivi du programme      2.2) Rapports de suivi du programme  2.3/2.4/2.5/2 6) Rapports des centres de formation  2.7) Rapport des Suivi du projet	

	Chaîne des résultats	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	<b>Objectif 3 – Améliorer l'insertion des jeunes diplômés et faciliter la création d'entreprises indépendantes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1) N. de services d'orientation et insertion institutionnalisés dans les centres de formation professionnelle</li> <li>3.2) N. de jeunes ayant accès à des services d'orientation et insertion</li> <li>3.3) N. de jeunes (par age/sexe/localisation) diplômés du ETFP recrutés par les entreprises dans un délai de 6 mois (hommes/femmes)</li> <li>3.4) N. de jeunes (par age/sexe/ localisation) qui démarrent leur propre entreprise après une période de formation)</li> </ul>	<p>3.1) 0</p> <p>3.2) pas disponible – N. pas significatif</p> <p>3.3) pas disponible – identifier avec appui du projet</p> <p>3.4) pas disponible – identifier avec appui du projet</p>	<p>3.1) En fonction avec l'appui du projet</p> <p>3.2) En fonction avec l'appui du projet</p> <p>3.3) A préciser dont 50% de femmes (2023)</p> <p>3.4) A préciser dont 50% de femmes (2023)</p>	<p>3.1) Rapports mensuels des activités des appuis à l'insertion</p> <p>3.2.) Contrats de travail entre jeunes diplômés et entreprises / Système suivi centres formations</p> <p>3.3) Rapports mensuels des tuteurs des centres d'incubation.</p> <p>.</p>	
<b>Produits</b>	<b>1.1 Les parties prenantes de l'ETFP sont efficacement organisées et leur rôle dans la gouvernance du système est clairement défini</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.1) Statut du modèle de gouvernance pour le secteur ETFP</li> <li>1.1.2) Statut d'un plan d'action avec la participation des Ministères impliqués et du secteur privé</li> </ul>	<p>1.1.1) Absence de statuts et modèle</p> <p>1.1.2) Absence de plan d'action</p>	<p>1.1.1) Statut et modèle élaborés et adoptés (2023)</p> <p>1.1.2) Plan d'action approuvé et mis en œuvre (2023)</p>	<p>1.1.1) Rapports des ministères</p> <p>1.1.2) Rapports de suivi du programme</p>	

	Chaîne des résultats	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	<b>1.2 Une politique de restructuration et relance du secteur est définie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.2.1) Statut d'une cartographie de toutes les structures de formation, leur capacité et les filières stratégiques</li> <li>• 1.2.2) Statut d'une analyse des besoins de compétences auprès du secteur privé.</li> <li>• 1.2.3) Statut d'un document de la politique générale (objectifs, structuration, gouvernance, financement, système d'information)</li> </ul>	<p>1.2.1) Absence de cartographie</p> <p>1.2.2) Absence d'analyse</p> <p>1.2.3) Absence de document</p>	<p>1.2.1) Cartographie complétée (2019)</p> <p>1.2.2) Analyse complétée (2019)</p> <p>1.2.3) Document approuvé par les parties prenantes (2023)</p>	<p>1.2.1) Rapports de suivi du programme</p> <p>1.2.2) Rapports des Ministères</p> <p>1.2.2) Rapports des Ministères</p>	
	<b>1.3 - La structure du Cadre National des Qualifications (CNQ) est définie et des référentiels sont élaborés en collaboration avec le secteur privé.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.3.1) Statuts de référentiels professionnels et de formation par compétences pour des secteurs prioritaires</li> <li>• 1.3.2) Statut d'un document officiel sur les niveaux de qualification, certification, articulation et progression est défini et approuvés par les parties prenantes</li> </ul>	<p>1.3.1) Absence de référentiels</p> <p>1.3.2) Absence de document</p>	<p>1.3.1) Référentiels professionnels et de formation par compétences élaborés dans des secteurs prioritaires, dans une plateforme de parties prenantes publiques/privées (2023)</p> <p>1.3.2) un document officiel sur les niveaux de qualification, certification, articulation et</p>	<p>1.3.1) Rapport des ministères</p> <p>1.3.2) Document sur la qualité</p>	

	Chaîne des résultats	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
		<ul style="list-style-type: none"> <li>1.3.3.) Statut d'un système d'accréditation des structures EFTP et d'assurance qualité est mis en place et approuvé par les parties prenantes</li> </ul>	1.3.3) Absence de système d'accréditation	<p>progression est défini et approuvés par les parties prenantes (2023)</p> <p>1.3.3) un système d'accréditation des structures EFTP et d'assurance qualité est mis en place et approuvé par les parties prenantes (2023)</p>	1.3.3) Document du Système d'accréditation	
	<b>2.1 - 6 à 8 Centres pilotes de Formation technique et professionnelle sont équipés et modernisés en fonction de leurs besoins et objectifs d'apprentissage.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1) N. de centres équipés et améliorés avec approche inclusif avec l'appui de l'action</li> <li>2.1.2) N. d'élèves formés dans les centres appuyés avec l'appui de l'action (par âge/sexe/localisation)</li> <li>2.1.3) N. de centres appuyés par l'action avec unité de production et/ou capacités pour générer ressources</li> <li>2.1.4) N. de centres appuyés par l'action ayant des mécanismes de dialogue permanent avec le secteur privé</li> <li>2.1.5) N. des directeurs/managers des centres</li> </ul>	<p>2.1.1) 0</p> <p>2.1.2) 0</p> <p>2.1.3) 0</p> <p>2.1.4) 0</p> <p>2.1.5) 0</p>	<p>2.1.1) Définir avec le projet</p> <p>2.1.2) Définir avec le projet</p> <p>2.1.3) 80% des centres appuyés</p> <p>2.1.4) 100% des centres appuyés (2023)</p> <p>2.1.5) 100% (2023)</p>	<p>2.2.1) Rapports des centres de formation</p> <p>2.1.2) Rapports des centres de formation</p> <p>2.1.3) Rapports des centres de formation</p> <p>2.1.4) Rapports des centres de formation</p> <p>2.1.5) Rapports des centres de formation</p>	

	Chaîne des résultats	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
		de formation qui complètent programme de renforcement des capacités • 2.1.6) N. des formés ayant reçu formation/sensibilisation citoyenneté, droits de l'homme / égalité genre, environnement, VIH (ODD4)	2.1.6) 0	2.1.6) 100% (2023)	2.1.6) Rapports des centres de formation	
	<b>2.2 - Les formateurs ETFP sont formés et appuyés, en particulier dans les filières prioritaires identifiées.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.2.1) N. de formateurs formés avec l'appui de l'action (hommes/femmes, en présence/à distance/mixte)</li> <li>• 2.2.2) Nombre d'enseignants formés avec l'appui de l'action (EU RF n. 17) par sexe</li> <li>• 2.2.3) Nombre de formateurs et encadrants formés à la prévention des stéréotypes de genre et de la ségrégation dans le monde du travail.</li> </ul>	2.2.1) 0  2.2.2) 0  2.2.3) 0	2.2.1) A préciser (2023)  2.2.2) A préciser (2023)  2.2.3) 100% (2023)	2.2.1) Rapports des centres de formation  2.2.2) Rapports des de suivi du projet  2.2.3) Rapports des de suivi du projet  2.3.1 ) Rapports des centres de Formation / contrats de formation signés entre les centres de Formation, jeunes diplômés et entreprises.	
	<b>2.3 - Des contrats de formation en alternance et stages entre établissements d' ETFP pilotes et entreprises publiques et</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.3.1) N. de jeunes (par age/sexe) des centres de formation certifiés ayant accès à des programmes de formation en alternance et stage avec l'appui de l'action</li> </ul>	2.3.1) 0	2.3.1) 40% à 50% des élèves des centres de formation certifiés ont accès à des formation en alternance et		

	Chaîne des résultats	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	privés sont mis en place, en particulier dans les filières prioritaires identifiées.			stages. (2023)	2.4.1) Rapport suivi du projet / Rapport suivi des UFM 2.4.2) Rapport suivi du projet / Rapport suivi des UFM 2.4.3) Rapport suivi du projet / Rapport suivi des centres de formations	
	2.4 – Des Unités mobiles de formation (UMF) sont déployées dans des régions rurales mal desservies dans des métiers liés aux filières porteuses identifiées	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.4.1) N. de UMF déployées avec l'appui de l'action</li> <li>2.4.2) N. de jeunes (par âge/sexe/localisation) ayant accès à des formations octroyées par des UMF appuyées par l'action</li> <li>2.4.3) Statut d'un Système de suivi des formés des UMF déployées avec l'appui de l'action</li> </ul>	2.4.1) 0  2.4.2) 0  2.4.3) Absence de système	2.4.1) 5 UFM (2023)  2.4.2) A préciser (2023)  2.4.3) Système de suivi opérationnel (2023)		
	3.1: Des formations d'Appui à l'Insertion sont fournies au sein des principales structures de formation et des instruments de suivi des jeunes formés dans l'emploi mis en action	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1.1) N. de spécialistes d'Appui à l'Insertion (par âge/sexe/localisation) formés avec l'appui de l'action et en fonction pour l'insertion dans les centres de formation accrédités.</li> </ul>	3.1.1) 0	3.1.1) A préciser (minimum 2 par centre, en fonction du n : d'inscrits)	3.1.1) Rapport suivi du projet / Rapport suivi des centres de formations	



	Chaîne des résultats	Indicateurs	Valeurs de référence (y compris année de référence)	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	<b>3.2: Les projets d'insertion des élèves à l'emploi sont appuyés par micro-dons ou kits d'outillage.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.2.1) N. de jeunes diplômés (par age/sex/localisation) de l'ETFP appuyés</li> <li>3.2.2) taux de réussite à la fin du parcours d'appui</li> </ul>	3.2.1) 0  3.2.2) 0	3.2.1) 20 à 30 % par micro-dons ou kits d'outillage, dont 50% femmes (2023) 3.2.2) À préciser avec l'appui du projet	3.2.1) Rapports mensuels des activités des appuis à l'insertion. 3.2.2) Rapports mensuels des activités des appuis à l'insertion.	
	<b>3.3: Les centres d'incubation pour jeunes micro-entreprises sont en place.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.3.1) % des jeunes (par age/sex) entreprises incubées qui survivent et sont actives après l'appui</li> <li>3.3.2) N. d'entreprises ayant obtenu l'accès au crédit avec le soutien de l'action (EU RF n. 30)</li> </ul>	3.3.1) 0  3.3.2) 0	3.3.1) 60 à 80% (après l'appui de l'action 2023)  3.3.2) A définir (2023)	3.3.1) Données sur l'activité commerciale/ventes des entreprises incubés/appuyés 3.3.2) Données sur l'activité commerciale/ventes des entreprises incubés/appuyés	