



Résumé exécutif

**Programme d'Appui à l'Enseignement Technique
et à la Formation Professionnelle (ETFP) dans les
provinces de la Mongala et du Sud-Ubangui
(EDUMOSU)**

République Démocratique du Congo

Auteurs : Philippe RASIC et Anicet MAYIRA

Date du rapport de la revue : Avril 2023

1 Présentation de l'évaluation

Le projet EDUMOSU (Programme d'Appui à l'Enseignement Technique et à la Formation Professionnelle (ETFP) dans les Provinces de la Mongala et du Sud-Ubangi) appuie, depuis 2015, divers centres de formation et des institutions d'insertion/réinsertion professionnelle dans deux des nouvelles provinces de la RDC.

Ce projet a fait l'objet d'une prolongation en 2019, qui matérialisait un nouveau DTF émis pour la période 2020-2022.

Pendant son existence, le projet EDUMOSU a été confronté à des changements majeurs dans le contexte congolais :

- redécoupage des provinces « historiques » en nouvelles provinces ;
- tension diplomatique entre la RDC et la Belgique ;
- réorientation de l'aide de la Belgique pour mettre l'accent sur l'insertion professionnelle en lieu et place du développement des infrastructures scolaires.

Ces réorientations ont vu le budget global du projet évoluer :

- 10.000.000 € au lancement du projet (1^{er} DTF) ;
- réduction du budget de 700.000 € en 2019 suite aux tensions diplomatiques entre les deux pays, qui se concrétise par un abandon de l'accompagnement des structures implantées dans la province de la Mongala et une réduction drastique des structures accompagnées dans la province du Sud-Ubangi. Au total, le projet passe de 38 établissements soutenus à 7 ;
- suite à la signature du second DTF, avec un budget additionnel de 5.000.000 €, le projet effectue un retour assez symbolique dans la province de la Mongala puisqu'un seul établissement de Formation Professionnelle est à nouveau soutenu.

La mise en œuvre des axes et des résultats repris dans les deux DTF verra le projet choisir 2 orientations fortes :

- pour le premier DTF (2015-2019), l'accent est mis sur la construction/réhabilitation des infrastructures scolaires et sur la mise à disposition d'équipements pédagogiques au profit des EETFP soutenus ;
- pour le second DTF (2020-2022), l'équipe-projet terminera les actions entamées lors du premier DTF mais se concentrera sur la dimension « insertion professionnelle », en :
 - o concluant des contrats de collaboration avec des institutions qui, grâce à une formation dispensée en leur sein, faciliteront l'insertion / la réinsertion professionnelle des personnes dont elles ont la charge, principalement des jeunes et des femmes ;
 - o développant le concept d' « incubateur d'entreprises ». Deux incubateurs seront ainsi mis sur pied : le premier est un incubateur urbain, situé à Gemena (capital de la province du Sud-Ubangi) ; le second est un incubateur rural, situé à Gwaka.

Un autre changement majeur s'effectuera sur la période de passage du premier DTF vers le second : à une seule exception près, l'ensemble de l'équipe-projet qui a œuvré sur le premier DTF est remplacée par une nouvelle équipe qui dispose des compétences attendues dans la mise en œuvre du second DTF. Comme souvent dans ces circonstances, le recrutement de l'équipe chargée de mettre en œuvre le second DTF prendra du temps et certains recrutements d'ATN ne seront réalisés que dans le courant du second semestre 2021.

La mission d'évaluation finale du projet s'est tenue du 26 septembre au 10 octobre 2022.

L'équipe d'évaluation a combiné plusieurs méthodes de recueil d'informations pour effectuer sa mission :

- Analyse documentaire, tant en préparation de la mission que pendant celle-ci et après la fin de la mission « terrain » ;
- Entretiens avec l'intervention manager et le responsable administratif et financier en préparation de la mission
- Visites de structures soutenues par le projet ou qui l'ont été, dans les 2 provinces ;
- Visites d'institutions de réinsertion / d'insertion professionnelle ;
- Visites des 2 incubateurs d'entreprises ;
- Rencontres avec des entrepreneurs ou des associations de travailleurs qui ont été soutenus par le projet et qui commercialisent leur production ;
- Animation d'un atelier « swot » le 3 octobre à Gemena, lors duquel étaient représentés¹² :
 -
 - o Les structures étatiques et provinciales :
 - o Organisations professionnelles – entreprises :
 - o Structures académiques :
 - o Organisations de la société civile :
 - o Membres de l'équipe-projet ;
 - o Membres de l'équipe-projet ;

2 Limitations

L'exercice d'évaluation finale a été difficile à mener, et cela pour quatre raisons principales :

- Conditions de travail difficiles (déplacements, électricité, ...) ;
- Difficultés pour l'équipe-projet à être pleinement disponible au vu de son agenda très chargé ;
- Absence de l'ATI Insertion professionnelle lors de la mission ;
- Termes de référence ne faisant pas la distinction entre les 2 périodes du projet (2015-2019 et 2020-2022) et équipe présente ayant uniquement travaillé sur la seconde période du projet ;

Ces limitations sont expliquées dans le corps du rapport (voir point 2.1).

3 Résultats et conclusions

L'évaluation finale est effectuée en fonction des critères CAD de l'OCDE et des questions spécifiques qui ont été posées dans les Termes de Référence de la mission.

3.1 Critères de performance

Pour la clarté de l'exposé, il nous semble utile de scinder l'analyse en fonction des 2 DTF et de ne pas la scinder par critères du CAD. Toutefois, par souci de conformité avec le canevas de résumé exécutif proposé par Enabel, nous reprenons ci-dessous, le tableau qui résume l'appréciation globale de l'intervention par critère.

¹ Au vu des difficultés de déplacement auxquelles doivent faire face les habitants des 2 provinces, le Focus group n'a regroupé que des participants et des représentants d'institutions situées dans la province du Sud-Ubangi

² Le descriptif des participants est repris en annexe 5 du présent rapport

Critère CAD	Score ³	Explication
Pertinence	B/ Bien 4	Le projet EDUMOSU apporte une réponse à un problème important en RDC : la qualité de l'ETFP. La mauvaise image de cet enseignement a un impact sur les inscriptions dans les écoles. Dans les deux provinces d'action du projet, le contexte local (enclavement, économie principalement orientée vers le secteur primaire, difficultés de déplacement, ...) ne plaide pas en faveur de cet enseignement car les jeunes ne voient pas spécialement de débouchés professionnels. Dès lors, améliorer la qualité de l'enseignement s'avère être une nécessité mais le projet n'y répond que partiellement, notamment car le contexte de mise en œuvre du projet n'a pas suffisamment été pris en compte.
Cohérence	C/ Problèmes	Les collaborations avec les autres projet d'Enabel ou d'autres PTF sont faibles. Il s'agit plutôt des collaborations d'opportunité ou d'obligation que de collaborations mises en place en vue d'atteindre un objectif commun et de se renforcer l'un l'autre dans l'action.
Efficience	B/Bien	L'achat des équipements, consommables et la réalisation des travaux se font en respectant les règles édictées par la loi sur les marchés publics et les délais sont souvent longs. Le manque de communication avec les bénéficiaires est préjudiciable à Enabel. .
Efficacité	C/Problèmes	En ce qui concerne l'évaluation de l'accompagnement vers et l'insertion à l'emploi, les données chiffrées qui nous ont été transmises recèlent des différences importantes et non expliquées et ces incohérences ne nous permettent pas de les utiliser comme points de repères dans notre appréciation de l'efficacité. Les chiffres sur l'évolution du nombre d'élèves dans les établissements soutenus ne sont pas disponibles. Notons toutefois que le projet a enregistré quelques réussites, parfois remarquables. Parmi celles-ci, nous retenons prioritairement : <ul style="list-style-type: none"> - la construction / réhabilitation d'infrastructures ; - la fourniture d'équipements pédagogiques ; - la création de 2 incubateurs et le développement de fonctions support inexistantes dans la province ; - le soutien aux associations de parents ; - le travail sur le PGS, qui doit encore être finalisé Certaines faiblesses subsistent : <ul style="list-style-type: none"> - la formation des enseignants n'a pas bénéficié de toute l'attention requise ; - les problèmes de communication entre l'équipe-projet et les bénéficiaires sont nombreux ; - malgré le PGS, la gestion des établissements soutenus ne semble pas s'être améliorée.
Impact	C/Problèmes	Par rapport à la première phase, axée sur l'amélioration de l'enseignement, l'impact est faible du point de vue des bénéficiaires directs, c'est-à-dire les élèves. En effet, leurs conditions d'apprentissage dans les établissements soutenus se sont, parfois notablement, améliorées grâce aux travaux de réhabilitation et de construction des infrastructures et à la mise en place de nouveaux équipements pédagogiques.

³ Pour la méthodologie de la grille de notation et des catégories de notation, voir « Enabel, More results volume III: Revue des résultats », p.26-27.

⁴ La notation est effectuée sur une échelle de quatre points: A (vert) = très bien, B (jaune) = bien, C (orange) Problèmes, D (rouge) Carence graves

Critère CAD	Score ³	Explication
		<p>Par contre, la formation des formateurs a été délaissée par EDUMOSU, qui n'a essayé de reprendre les choses en main dans ce domaine que pendant la seconde phase du projet. Et encore, cette reprise en main a été très partielle.</p> <p>En ce qui concerne l'adaptation des programmes aux besoins des entreprises, aucune modification ne peut être observée. Deux raisons peuvent expliquer cela :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la gestion des programmes est une responsabilité unique et totale du Ministère de tutelle ; 2. le projet n'a pas développé de contacts suffisants avec l'ESE local, pour faire évoluer les compétences reprises dans les programmes d'enseignement. <p>En ce qui concerne la seconde phase du projet, en l'absence de certitude quant à l'exactitude des chiffres obtenus, nous ne pouvons pas nous prononcer.</p>
Durabilité	D/ Carences graves	<p>L'incertitude qui plane sur la prise en charge financière des réalisations pérennes du projet (infrastructures, PGS, équipements, ...) empêche d'avoir une vision claire sur le futur de toutes les réalisations.</p> <p>Les Préfets des établissements sont très pessimistes quant à la capacité de la province ou du ministère de tutelle de pouvoir suppléer EDUMOSU en ce qui concerne l'appui financier.</p>

Par rapport au premier DTF (2015-2019)

Le premier DTF reprenait les 6 résultats attendus suivants :

1. Les autorités assurent mieux leur rôle régalién
2. Les directions d'établissements gèrent mieux leurs écoles pour un plus grand nombre d'élèves
3. Les enseignants livrent une formation de qualité pertinente par rapport au monde du travail
4. Les établissements sont mieux équipés
5. Les associations de parents et d'élèves ont une voix dans la prise de décision et dans la gestion
6. Le secteur privé et les ONG orientent l'offre et la demande d'ETFP dans la zone d'intervention

La première phase du projet a vu une attention importante octroyée aux résultats 4 et 5.

Pour le résultat 4, de multiples travaux de construction, de maintenance ou de réhabilitation ont été effectués. Ils correspondaient à un besoin presque vital pour les établissements soutenus et ont permis à ces derniers de se positionner de manière plus efficace vis-à-vis des parents de futurs élèves. Mais les EETFP ont également pu bénéficier de nouveaux équipements pédagogiques (machines, outils, livres, programmes d'enseignement, ...) qui améliorent la qualité des enseignements dans les EETFP soutenus. Toutefois, un petit bémol doit être mentionné au niveau de l'amélioration de la qualité de l'enseignement et il sera précisé lors de l'analyse du résultat 3.

Pour le résultat 5, les associations de parents sont à présent consultées dans les questions relatives à la gestion des établissements. Ce point marque une avancée appréciée tant par les parents que par les Directions d'établissements.

Cette attention particulière à l'atteinte des résultats 4 et 5 se répercute sur l'atteinte des autres résultats repris dans le DTF.

Pour le résultat 2, les directions d'établissement ont pu participer à des formations qui leur étaient proposées. L'élaboration de projets d'établissements s'inscrit dans cette optique. Par ailleurs, le projet a également adapté un Progiciel de Gestion Scolaire (PGS) dont le développement n'était pas totalement terminé lors de notre mission mais qui devrait être opérationnel (objectif annoncé) au 31 décembre 2022. Le développement, l'adaptation et l'implémentation (encore partielle) du PGS sont une des réussites du second DTF.

Pour le résultat 3, il est à relever que l'Environnement Socio-Economique des deux provinces semble figer dans le passé. L'économie y est principalement rurale et les évolutions techniques ou technologiques peu nombreuses. L'équipement pédagogique dont dispose les enseignants est donc conforme à ce que les élèves sortant trouveront comme conditions de travail dès leur départ de l'école. Toutefois, si les équipements correspondent, il est à regretter que la formation pédagogique des enseignants n'ait pas été suivie par EDUMOSU (à l'exception des formations en bureautique) et ait été confiée à l'Inspection Pédagogique Provinciale (IPP). Nous n'avons pu obtenir auprès de l'IPP d'informations sur les formations continues à caractère pédagogique octroyées aux enseignants.

En ce qui concerne le résultat 6, nous n'avons pas observé que le secteur privé et les ONG orientent l'offre et la demande d'ETFP dans les deux provinces d'intervention. Ceci est compréhensible car l'offre de formation est une prérogative du Ministère de l'Enseignement au niveau national et la modification ou l'adaptation des programmes d'enseignement est un processus long, chronophage et onéreux que le dit ministère ne peut mettre en œuvre au niveau de chaque province.

Pour le résultat 1, le PROVED a accompagné la mise en œuvre du projet dans sa phase 1. Mais la création des nouvelles provinces a entraîné l'apparition d'acteurs provinciaux qui ont pris à présent leurs marques. La question d'une meilleure application du rôle régalién de l'Etat est donc posée, d'autant plus quand l'on se rend compte que même des institutions de l'Etat, et nous pensons ici à l'Inspection Pédagogique Provinciale (IPP) ou la Direction Provinciale de l'Office National de l'Emploi (ONEM) sont financièrement soutenues par EDUMOSU pour leur permettre d'accomplir leurs missions.

Par rapport au second DTF (2020-2022)

Pour ce second DTF, les résultats suivants étaient attendus :

- **R1** : Le pilotage, la gouvernance et la gestion du secteur ETEFP sont améliorés grâce à l'introduction d'une gestion digitalisée intégrée des établissements.
- **R2** : Les établissements soutenus proposent une offre de formation pertinente et de qualité en faveur des apprenants.
- **R3** : Un dispositif d'incubation urbain multifonctionnel permet à un nombre accru de jeunes d'accéder à un emploi décent.
- **R4** : Une dynamique de développement local est rendue possible grâce à la mise à l'emploi et en réseau des populations de la zone, majoritairement des femmes, via un incubateur agricole multifonctionnel.

En ce qui concerne les résultats attendus 1, 3 et 4, les actions entreprises par EDUMOSU permettent de dire que si les résultats ne sont pas pleinement atteints, ils sont en bonne voie de l'être.

L'introduction d'un Progiciel de Gestion Scolaire (PGS), qui devrait être opérationnel le 31 décembre 2022, la participation des associations de parents et des élèves à la gestion des établissements scolaires et les formations destinées aux membres des Directions (Préfets, Directeurs des Etudes) en termes de gestion des ETEFP contribuent grandement à l'atteinte du résultat 1. Deux petites remarques cependant :

- Il est à regretter que le PGS ne soit pleinement opérationnel qu'au moment où le projet se termine. Les procédures de recrutement et le temps nécessaire à l'adaptation du PGS au contexte congolais expliquent cela ;

- L'Etat n'intervenant qu'à hauteur de ses ressources dans le financement des EETFP, une attention plus grande aurait dû être donnée à la recherche de sources de financement alternatives, notamment par la vente de biens fabriqués par les élèves ou par la mise à disposition de services divers pouvant intéresser les habitants résidant dans l'environnement immédiat des EETFP (formations en bureautique p. ex).

Les résultats 3 et 4 ont vu la création dans la province du Sud-Ubangi des 2 incubateurs d'entreprises, un rural situé à Gwaka et l'autre, urbain, situé à Gemena.

Ce dernier n'a été officiellement inauguré que fin 2021. Il n'a donc pas pu atteindre le même niveau de résultat que l'incubateur rural. Outre la mise à disposition de locaux et d'équipements de production (machines à coudre, équipement de production de boulangerie, ...) il offre également une série de services payants à destination des porteurs de projet (élaboration d'une étude de marché simplifiée, mise à disposition d'outils de gestion d'entreprise, aide à la structuration et à la formalisation de l'entreprise, ...). Il est à remarquer que ces incubateurs continueront à fonctionner après la fin du projet et qu'il s'agira là de deux outils importants que pourront utiliser les autorités provinciales si elles parviennent à les maintenir en état de fonctionnement et à y mettre des équipes disposant des compétences requises.

Pour le second résultat, le constat doit être plus nuancé. Les EETFP proposent une formation pertinente par rapport à la réalité économique de la Province, qui est à caractère essentiellement rural avec très peu de transformation des produits issus de l'agriculture. Au vu de la stagnation des modes de production, les enseignements dispensés correspondent aux besoins. Par ailleurs, la construction / rénovation de bâtiments et la mise à disposition d'équipements pédagogiques de qualité, quoique parfois sous-utilisés, devraient permettre de garantir des enseignements de qualité. Toutefois, le fait que les programmes d'enseignement n'aient pas été revus depuis des décennies (c'est une des prérogatives du Ministère national de l'Enseignement, qui ne s'y est pas attaqué faute de ressources) et que nous ne disposons pas d'informations sur les formations didactiques continues suivies par les enseignants nous incitent à plus de prudence en ce qui concerne la qualité de l'enseignement. Une mesure objective pourrait tenir dans l'évolution du taux de réussite aux examens d'Etat. On doit cependant constater que depuis 2019, les taux de réussite sont en baisse. Les explications à cette détérioration des résultats n'ont pas été recherchées mais l'impact de la pandémie liée au Covid-19 pourrait l'expliquer, en tout cas partiellement.

3.2 Questions spécifiques

Afin d'alimenter le démarrage du futur portefeuille et pour déterminer si les synergies entre le programme santé et EDUMOSU ont porté leurs fruits, les questions suivantes sont posées

Les changements apportés par le projet EDUMOSU peuvent être envisagés selon deux axes : court terme et moyen terme.

À court terme, c'est-à-dire pour la période du projet, les changements sont appréciables :

- Amélioration des infrastructures et des moyens pédagogiques auprès des EETFP soutenus ;
- Amélioration de la qualité de la gestion des EETFP, notamment grâce à la future mise en œuvre totale du PGS ;
- Création et mise en fonctionnement de 2 incubateurs d'entreprises, un rural situé à Gwaka et un urbain, situé à Gemena, devant favoriser l'Insertion Socio-Professionnelle (ISP) des publics-cibles, dont notamment les jeunes et les femmes ;
- Au niveau ISP toujours, formation d'une équipe d'accompagnateurs territoriaux et de coachs en développement d'entreprise ;
- Mise en place de synergies de faible ampleur avec le programme santé.

À moyen terme, c'est-à-dire après la fin du projet, il est difficile d'envisager comment la situation va évoluer car une grande incertitude règne sur la capacité des provinces et des ministères centraux à pouvoir à tout le moins maintenir les réalisations du projet. Cela nécessite des ressources financières et en termes de ressources humaines dont nous ne pouvons garantir qu'elles seront disponibles et mobilisées à temps. C'est pourquoi nous recommandons :

- D'une part, de veiller à conclure une convention pour la prise en charge par le budget provincial des frais liés à la maintenance des bâtiments et infrastructures scolaires et/ou des équipements pédagogiques lourds (machines) fournis par le projet ; de la maintenance des bâtiments et infrastructures liés aux incubateurs, notamment l'incubateur urbain ;
- D'autre part, de mettre en place un cadre réglementaire permettant aux EETFP de développer, par eux-mêmes, des sources de financement complémentaires aux financements officiels (Ministère, Province ;
- D'anticiper les problèmes de disponibilité des ressources humaines après le terme du projet pour que les acquis puissent continuer à être valorisés et utilisés. Dans ce cadre, une réflexion serait peut-être de prévoir le détachement d'agents provinciaux dans l'équipe-projet uniquement pour les fonctions appelées à « survivre » au projet (accompagnateurs territoriaux, coachs en développement d'entreprises dans le cas présent).

Question spécifique 2 : Une analyse historique des points d'inflexion d'EDUMOSU, au gré des changements d'ATI, des diminution et augmentation budgétaire et des changements de stratégie permettrait :

- D'analyser les liens entre atteinte des résultats et ses points d'inflexion
- D'alimenter la réflexion sur les durées idéales d'interventions, notamment dans la perspective du nouveau portefeuille qui est de 5 ans non prolongeable.

Deux grands points d'inflexion peuvent être relevés :

- La réduction budgétaire de 700.000 € décidée par Enabel en 2019 ;
- La conclusion d'un nouveau DTF, qui se concrétisera par une nouvelle enveloppe budgétaire de 5.000.000 € et par un changement total de l'équipe-projet.

En termes de résultats, l'équipe-projet chargée de mettre en œuvre le DTF initial s'est focalisée sur le développement / la réhabilitation du parc immobilier et des infrastructures scolaires. Elle a accordé une attention nettement moindre à l'amélioration de la qualité de l'enseignement (même si le fait de disposer d'infrastructures de qualité concourt à cette amélioration de l'enseignement), notamment en n'accordant pas une attention suffisante au développement des qualités pédagogiques des enseignants.

L'équipe-projet en charge de la mise en œuvre du second DTF a terminé les travaux initiés par la première mais a accordé une attention beaucoup plus grande à l'Insertion Socio-Professionnelle et à la gestion des EETFP. Les délais nécessaires au recrutement de l'équipe ne lui ont pas permis d'atteindre tous les résultats avec le niveau visé.

Au total, le projet s'est déroulé sur 8 ans (2015-2022). En tenant compte des délais nécessaires pour l'application sur la loi des marchés publics, un délai de 5 ans semble requise pour les travaux d'infrastructure. Pour l'aspect ISP, une période de 3 ans semble un minimum s'il ne s'agit que de l'insertion socio-professionnelle en soi. Par contre, si le projet nécessite la création/construction d'incubateurs, une période plus longue pourrait être envisagée, toujours par rapport aux délais nécessaires aux constructions.

Question spécifique 3 : L'adaptation de la stratégie d'intervention orientée vers l'entrepreneuriat a-t-elle permis d'ouvrir des pistes de prochaines interventions qui devront répondre aux attentes réelles des bénéficiaires, créer des entreprises et s'autonomiser ?

Cette réorientation semble être une évidence, d'autant plus que les PTF délaissent la vision en pilier de leurs interventions pour favoriser des approches transversales, qui permettent, grâce à une collaboration fine entre les différents acteurs (FEC, MEPST, ONEM, ...) d'orienter les sortants de l'ETFP vers l'ISP grâce, notamment, aux dispositifs d'aide à destination des candidats-entrepreneurs. Le développement des outils (incubateurs) et la création de conseillers spécialisés (accompagnateurs territoriaux, coachs en développement d'entreprises) sont des ressources sur lesquelles les autorités peuvent, entre autres, veiller à améliorer la situation socio-économique de leur population.

Question spécifique 4 : Est-ce que l'assurance d'une bonne transmission des messages clés du projet auprès des groupes cibles diminue-t-elle le risque d'incompréhension et équilibre-t-elle les attentes des communautés bénéficiaires (cas de l'ITAV Mondongo) ?

Toute la question concerne ce que l'on entend par « bonne transmission des messages clés du projet ». À l'évidence, cette compréhension est différente si l'on se place du côté des bénéficiaires ou du côté du projet. Les contraintes sont différentes pour chaque partie mais il est à relever que le projet n'aurait pas communiqué de manière suffisamment claire à au moins deux reprises : lors de la réorientation consécutive à la réduction de 700.000 € du budget (2019) et dans le suivi des travaux de construction d'un nouveau bâtiment. La période pendant laquelle le projet n'a plus été actif dans la province de la Mongala a aussi engendré des incompréhensions liées à cette communication jugée défailante par les bénéficiaires du projet, qui se sont trouvés délaissés sans information sur les raisons de cette décision.

4 Recommandations

Les recommandations sont reprises et expliquées au chapitre 5 du rapport. Nous reprenons ci-dessous leur intitulé :

- Permettre aux bénéficiaires, grâce à un outil d'information partagé, de suivre le processus d'achat de bien ou de services: l'objectif est de permettre aux bénéficiaires de suivre le processus d'achat d'un bien ou d'un service sans intervenir dans les différentes étapes ;
- Mieux prendre en compte le contexte local dans le design du projet et dans le recrutement d'agents de terrain ;
- Lors du design du projet, préférer une politique de « petits pas » plutôt que de viser trop grand, même si la pression de la contrepartie locale est grande ;
- Recruter une équipe de projet qui peut couvrir l'ensemble du champs des compétences prévues par le projet ;
- Prévoir un appui perlé pendant la période de mise en œuvre du projet, à tout le moins pour garantir que le projet reste « dans les clous » et ne s'écarte pas des objectifs visés et des résultats attendus.

5 Leçons apprises

Les enseignements tirés sont liés aux recommandations et aux questions spécifiques. Un chapitre (6) y est dédié dans le corps du rapport. Nous ne présentons ici que les intitulés.

- Enseignement 1 : Si l'on veut prolonger un projet, il est préférable de maintenir le paradigme de départ
- Enseignement 2 : un manque de stratégie de communication qui impacte négativement les relations et l'image d'Enabel
- Enseignement 3 : L'image de marque d'Enabel ne peut pâtir des problèmes que le projet rencontre
- Enseignement 4 : Adosser l'incubateur rural à une grande entreprise agro-alimentaire (la société MILUNA) présente de nombreux avantages, notamment en termes d'insertion professionnelle.