Résumé exécutif

Evaluation du Programme d'Appui au Développement Rural « Ouvrir des perspectives d'avenir »

Mungo légué ti kékéréké

(DEVRUR II)

CAF 19 005 01

Juin 2025

COTA asbl

Agence belge de développement

enabel.be

1 Présentation de l'évaluation

Le programme d'appui au développement rural (DEVRUR II) « Ouvrir des perspectives d'avenir » Mungo légué ti kékéréké, contribue au Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA 2017-2021), en particulier avec son troisième pilier qui a pour objet de « relancer l'activité économique et d'augmenter les capacités de production afin de stimuler le relèvement et la croissance ». Son objectif est de relancer les dynamiques socio-économiques dans les zones d'intervention fortement impactées par les crises successives. La mise en place d'agropoles multifonctionnelles dans des centres ruraux et leurs ceintures péri-urbaines doit contribuer à l'augmentation des activités de production et de transformation agricoles. Cela devait se réaliser à travers le renforcement des dispositifs de formation professionnelle et l'amélioration de l'accès à des services énergétiques, financiers et aux technologies. Les changements intermédiaires portent sur l'amélioration de la mise en œuvre des politiques publiques, le renforcement des synergies entre les acteurs, le renforcement des compétences des acteurs dans leurs rôles et les investissements dédiés à la remise en marche des centres de formation et de l'appareil de production.

Ce projet mis en œuvre par Enabel, initialement prévu pour être mis en œuvre sur une période de 48 mois (01 Novembre 2020 – 31 Octobre 2024) a bénéficié d'un avenant de prolongation d'un an jusqu'au 31 Novembre 2025. Son budget est de 17.950.000 Euros.

L'évaluation du projet DEVRUR II vise simultanément à soutenir la redevabilité de l'intervention et à examiner la capacité du projet à répondre aux défis posés par un contexte de grande fragilité en RCA. Les objectifs de l'évaluation sont doubles : (i) une appréciation globale du projet selon les critères CAD-OCDE, (ii) l'analyse de sa capacité à répondre aux défis fixés dans un contexte de fragilité. Ces analyses se sont focalisées d'une part sur l'adaptabilité du projet, d'autre part sur l'appréciation des synergies avec les acteurs locaux et de leur impact sur la gestion des crises.

L'approche d'évaluation a été est conçue afin de répondre aux intérêts et priorités spécifiques des utilisateurs principaux et secondaires. L'analyse des acquis du projet, des principaux facteurs de succès ou de blocage a permis de tirer des leçons et des recommandations applicables à d'autres projets similaires dans des contextes fragiles. Cette évaluation s'est appuyée sur: (i) la promotion d'une culture d'apprentissage parmi les parties impliquées; (ii) le développement d'une relation de confiance qui a favorisé le partage d'informations et la réflexion sur les questions évaluatives dont l'adaptabilité du projet; (iii) la production de recommandations pratiques pour l'avenir.

L'équipe d'évaluateurs a adopté une approche flexible contextualisée aux interlocuteurs, à leur environnement direct et à la nature des questions d'évaluation. Différents outils de collecte de données ont été utilisés incluant la revue documentaire, les entretiens semi-directifs et approfondis, les focus groupes, les réunions de travail et les observations de terrain. Une attention forte a été apportée à la satisfaction des besoins en information tout au long de la mission, ce qui a nécessité de toucher un panel d'interlocuteurs et d'observations assez large. Enfin, l'équipe d'évaluation s'est conformée aux principes et normes du CAD de l'OCDE pour les évaluations. Les conclusions reposent sur des informations vérifiées et triangulées.

La mission s'est étendue du 23 janvier 2025 (réunions de cadrage et de programmation) au 02 avril 2025 (restitution à chaud) avec une phase en Centrafrique (14 au 31 mars 2025) qui a permis aux évaluateurs d'échanger avec l'équipe de mise en œuvre du projet, ses partenaires institutionnels -le ministère de l'Education Nationale (MEN) et le ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MADR), les parties prenantes et les bénéficiaires des agropoles de Bangui, Bossangoa, Berberati et Bouar.

2 Constats

2.1 Constats par critère du CAD

Pertinence	C	Le Programme d'Appui au Développement Rural – DEVRUR II s'inscrit dans la continuité des orientations et des priorités des politiques nationales, ainsi que celles de l'Union Européenne dans le cadre du fonds Bêkou. L'approche agropole anticipe la mise en œuvre de la Politique Nationale de Décentralisation et de Développement Territorial (PND-DT) qui vise l'impulsion d'un développement local intégré et équitable. Sa préoccupation centrale, qui est au cœur des politiques nationales, est la « récupération » des cohortes de jeunes sans qualification, abandonnés durant les périodes de crises. Le « volet » agropastoral du projet s'est mis en place tardivement du fait de l'absence d'institutions de financement, du retrait de l'opérateur en charge de l'OS3 (IRAM) et des difficultés à opérationnaliser le concept d'agropole, résultat d'un processus de formulation insuffisant dans sa durée.
Cohérence	B	Durant la phase préparatoire de l'intervention, Le dialogue interne au sein du fonds Bêkou a assuré la cohérence interne des projets qui le composent (ce mécanisme interne s'est interrompu au cours de l'année 2019). Les relations avec les projets sectoriels mis en œuvre par le FIDA[1] (PEAJ[2], PRAPAM[3]), la BAD[4], la FAO[5] (PARSANKO[6]) et l'AFD (Projet MtaM[7] mis en œuvre par Mercy Corps) ont été régulières. L'un des rôles alloués aux agropoles était de faciliter le dialogue entre les différents intervenants. Cette recherche de cohérence sectorielle a également été facilitée par la relation étroite entretenue avec les services centraux (MEN, MADR et MESA[8]) et déconcentrés de l'Etat (ACFPE[9], ACDA[10], ANDE[11]) au sein des agropoles.
Efficacité	B	Le projet DEVRUR II a très sensiblement amélioré la qualité du dispositif public et privé de formation professionnelle dans les territoires ciblés en Centrafrique (5 Centres de Formation Professionnelle Pratique et d'Alphabétisation-CFPPA, 4 établissements privés) et d'apprentissage (5 ateliers de forge), tous réhabilités ou consolidés (bâtiments, ateliers, fermes, installations solaires, etc.) et équipés (équipements pédagogiques, etc.). Le renforcement des capacités pédagogiques repose sur un dialogue construit à la fois avec le MEN, les équipes des centres de formation, et l'ACFPE renforcée pour accompagner les dispositifs d'apprentissage et d'insertion (incubateurs, clubs d'insertion). L'approche par compétences a été mise en œuvre avec une forte implication du secteur privé dans la définition des référentiels. Les différents centres ont acquis une réelle attractivité traduite par une augmentation des capacités d'accueil, une progression des effectifs d'apprenants, notamment les

1 Fonds International pour le Développement Agricole
2 Projet Elevage et Appui aux Jeunes
3 Projet de Renforcement de la Productivité et de l'Accès aux Marchés des produits agropastoraux dans les savanes
4 Banque Africaine de Développement
5 Food and Agriculture Organization
6 Projet d'Appui à la Résilience et à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle dans les Préfectures de La Kemo et Ouaka
7 Maingo ti a Masseka
8 Ministère de l'Elevage et de la Santé Animale
9 Agence Centrafricaine pour la Formation Professionnelle et l'Emploi
10 Agence Centrafricaine de Développement Agricole
11 Agence Nationale de Développement de l'Elevage

		filles et une amélioration du taux d'achèvement des formations. Ce dispositif a été complété par la mise en place récente de 4 incubateurs de clubs d'insertion dans 6 établissements. Ces dispositifs « en apprentissage » sont à consolider. Un appui a été apporté au développement des promoteurs de filières agropastorales au sein des 6 agropoles, par le biais de formations (entrepreneuriat, formation technique, formation gestion, etc.) mises en œuvre par l'ANDE, l'ACDA et de subventions en nature. Les filières et les promoteurs ont été sélectionnés au sein du dispositif agropole. Au 31/10/2024, 1.415 promoteurs avaient bénéficié de subventions en nature. Les appuis apportés ont permis une augmentation de la production et des volumes commercialisés. 09 sociétés coopératives (6 provenderies, 3 mielleries) ont été créées récemment (fin de l'année 2024). Les projets professionnels de ces coopératives encore en cours de construction restent à consolider (plan d'affaire, plan de trésorerie, besoins en ressources humaines, etc). En dépit du contexte de la RCA et des difficultés de mise en œuvre rencontrées, le niveau d'efficacité du programme est satisfaisant. Cela repose principalement sur : (i) le renforcement et la reconnaissance des services de la formation professionnelle au sein du MEN , (ii) la réhabilitation, l'équipement et la bonne gestion des établissements de formation professionnelle affectés par plusieurs années d'insécurité, (iii) le renforcement des équipes pédagogiques et de la qualité des formations qui contribuent à l'attractivité des curricula proposés auxquels s'additionnent les actions proposées pour relier les apprenants au monde du travail (clubs d'insertion, incubateurs, etc.), (iv) l'intérêt actuel des jeunes sortis du système scolaire à acquérir un métier qui facilite leur insertion professionnelle. Le développement de l'apprentissage en lien avec l'ACFPE (forges) est également très attractif pour les jeunes. Les activités d'appui aux entreprises agropastorales ont permis de relancer certains secteurs d'activité (élevage à cycle court, apiculture, etc.).
Efficience	B	Le budget du projet DEVRUR II est de 17.950.000 euros. Au 31/10/2024, il était engagé à 79%, ce qui correspond à une exécution normale. Les difficultés liées à l'absence de services financiers ont imposé d'adapter la stratégie, le cadre de résultats et la répartition du budget. L'avenant d'extension du délai d'exécution d'une année sans coût additionnel a été signé en fin février 2024, après près de 18 mois de négociation. Le projet a été confronté à des difficultés, en particulier les premières années, pour développer ses activités, liées au contexte sécuritaire, aux délais de recrutement de l'équipe, aux difficultés de mobilisation de prestataires professionnels, de mobilisation des véhicules, aux pénuries de carburant, etc. La mise en œuvre du projet est réellement effective sur une période de 3 ans et est efficiente, en considérant que ses résultats différés doivent être pris en compte.
Durabilité	B	Le projet DEVRUR II a limité les risques de substitution en s'appuyant et renforçant les institutions partenaires nationales dans leurs rôles. En dépit des difficultés inhérentes au fonctionnement des services de l'Etat, ils ont été en mesure de jouer et de renforcer leurs rôles d'animation, de coordination, de pilotage, de contrôle et de services. Le lien construit entre les promoteurs et les acteurs de service (services de l'Etat, coopératives, plateformes) devrait se perpétuer au-delà de l'intervention et contribuer à soutenir la dynamique de développement économique local.

		Les équipes des centres de formation ont défini leur modèle économique, acquis des outils de pilotage (projet d'établissement, outils de gestion, etc.) et ont très sensiblement renforcé leurs capacités pédagogiques à la fois par la formation, mais également les équipements et les infrastructures dont elles ont été dotées. Les ateliers de forge sont aujourd'hui équipés et gérés par des associations qui ont acquis les capacités par le biais des maitres forgerons à conduire un processus d'apprentissage conclu par un certificat et à faciliter l'installation des apprentis. Le Certificat de Compétences Professionnelles (CCP) entre dans le catalogue des formations diplômantes reconnues et est en cours de mise en place dans l'ensemble des CFPPA. Les normes de construction des centres de formation développées par le projet sont également validées par le MEN. Toutefois, l'approche agropole n'a pas été totalement comprise ni appropriée. La principale difficulté de l'approche agropole est qu'elle n'est pas liée à une entité administrative (Préfecture, Région, etc.) qui permettrait à son exécutif de pérenniser la démarche dans le cadre d'un mécanisme prévu dans les textes de la décentralisation et financé dans ce cadre, ni à un bassin de production filière qui intègre l'ensemble de leurs acteurs[12]. Le niveau de « solidité » des coopératives est inégal, cela en partie en raison de la qualité de leurs dirigeants et de contextes de marché différents. Elles doivent être dotées assez rapidement d'outils de pilotage (plans d'affaire, plans de trésorerie, etc.) qui devraient les aider à mieux hiérarchiser leurs activités.
Impact	B	L'attraction de la formation professionnelle pour des jeunes est réelle. Les taux de remplissage des établissements se sont très sensiblement améliorés et les taux d'abandon en cours de formation fortement réduits. Les jeunes et les familles investissent pour leur avenir. Certaines filières technologiques sont attractives pour les filles (électricité, mécanique, agroalimentaire), dont les effectifs au sein des CFPPA ont progressé. Leur représentation au sein de l'Ecole Nationale d'Elevage de Bouar (ENEB) est également en nette augmentation. Le projet a pris la précaution d'assurer une équité de représentation hommes-femmes dans les bénéficiaires des subventions et de l'appui global, cela se traduit par une amélioration qualitative de leur participation à la fois à la vie économique, mais également à celle des organisations (coopératives, plateformes, groupements), cela à des postes de responsabilité. Les dynamiques au sein des filières d'élevage à cycle court, d'apiculture, de pisciculture et de maraîchage apparaissent prometteuses, bien que variables d'une agropole à l'autre. Les coopératives évoluent au sein de dynamiques positives, en particulier dans la mobilisation de ressources propres pour financer leurs services. L'accès à la formation, l'impulsion d'activités économiques, les outils de dialogue assurent un climat de paix qui permet aux jeunes de mieux se projeter dans l'avenir.

[12] C'est pour cette raison que les dynamiques au sein des filières d'élevage à cycle court (aviculture, élevage porcin, pisciculture) permettent d'envisager des résultats pérennes.

2.2 Constats par question d'évaluation spécifique

2.2.1 Dans quelle mesure et comment le projet a-t-il adapté ses actions face aux changements et contraintes liées à un contexte de forte fragilité pour assurer la pertinence, l'efficacité et la durabilité du projet

Les contraintes rencontrées dans la préparation du projet ont dans l'ensemble été correctement anticipées. Les dispositions relatives à l'amélioration de la gestion des marchés publics ont pu être prises rapidement afin de réduire les délais d'instruction. Les premières missions d'auto-évaluation ont montré que la situation sur le terrain avait sensiblement évoluée durant la période d'incertitude 2019-2020. Différentes mesures liées en particulier aux conditions sécuritaires, et à l'absence de services financiers de proximité ont imposé de revoir la stratégie d'intervention dans son ensemble. Dès la fin de la première année d'exécution, la nécessité d'adapter le cadre de résultats, la répartition du budget et la durée de l'intervention a été posée. En particulier, la situation du dispositif de formation professionnelle, l'absence de services financiers et l'extrême fragilité des marchés de produits agropastoraux ont nécessité de questionner l'approche agropole. Une réponse opérationnelle a été apportée à la fin de l'année 2022. Le mécanisme de dialogue mis en place a permis de fluidifier la mise en œuvre de l'OS3, mais n'a touché qu'un nombre limité de jeunes, la principale cible du projet.

Les principales difficultés de mise en œuvre de l'OS3, étaient liées à la faible clarté du concept d'agropole, à l'absence de services financiers et le désistement de l'Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement (IRAM). Ces deux derniers aspects n'étaient pas envisagés dans la matrice des risques. La mise à plat d'une nouvelle approche pour l'OS3 a fait l'objet de nombreux débats. Ce qui a fortement retardé la signature des avenants 1 et 2 à la convention initiale (Février 2024).

En matière de formation professionnelle, l'action s'est centrée sur les métiers connexes à l'agriculture au sein des CFPPA, et du Centre Don Bosco. Le CCP, formation diplômante, et la certification de l'apprentissage renforcent l'attractivité de ces centres. L'appui institutionnel apporté au MEN et le renforcement des différentes entités de la formation professionnelle (direction en charge du secteur de la formation professionnelle-DGEFTP, Inspection Générale, 5 CFPPA, formateurs, gestionnaires, etc.) a permis d'établir une ligne politique, stratégique et opérationnelle applicable à l'ensemble des CFPPA avec son budget. Les promoteurs agropastoraux dûment identifiés, ciblés par la subvention en nature, ont valorisé l'investissement et, par le biais des mécanismes de dialogue, ont fait émerger des organisations coopératives et des plateformes censées organiser la mise en œuvre de certains services fonctionnels à la fin du projet. Ces organisations (incluant les Organisation communautaire de Base -OCB maraîchères) ont besoin d'affiner leur modèle économique et leurs stratégies de développement pour sécuriser les investissements réalisés par leurs membres et acquis par le biais du projet.

Le MEN s'est approprié l'approche et la stratégie déployée en partenariat avec le projet dans les 5 agropoles concernées et envisage de l'étendre à l'entièreté des filières professionnelles et des centres. La démarche engagée au sein des agropoles contribue à la structuration des filières et à dynamiser l'émergence d'une offre de service portée par des coopératives et des OCB, au sein desquelles les femmes jouent un rôle important. Le modèle économique de ces initiatives doit être précisé afin de valoriser et de favoriser la mise à l'échelle des investissements actuels.

2.2.2 Dans quelle mesure et comment le dialogue et les synergies établies avec les partenaires institutionnels et les autres acteurs locaux ont-elles contribué à la réalisation des résultats du projet

La démarche du projet a été de s'appuyer et de renforcer les acteurs dans leur rôle, cela en tenant compte des interventions d'autres partenaires. Les synergies développées avec le MEN, les agences et la Chambre d'Agriculture reposent sur des outils de programmation/planification, leur déclinaison budgétaire qui posent clairement les termes des partenariats (responsabilités, engagements respectifs) et les résultats attendus. Si ces dispositions ont permis des résultats satisfaisants en particulier avec MEN et la Chambre d'Agriculture, ceux-ci sont variables selon les pôles pour les agences. En effet, les modèles de collaboration reposent sur un dialogue permanent et un partage des décisions à prendre. L'utilité du mécanisme agropole disparaitra quand les fonds qu'il avait à gérer seront exécutés. Néanmoins, les dispositifs « filières » mis en place devraient dans le futur améliorer les synergies entre leurs acteurs professionnels et assurer le développement des services dont ils ont besoin.

Les synergies avec les autres programmes reposent principalement sur des échanges directs. Les capacités de la plateforme formation professionnelle, mais également des agropoles à favoriser les échanges entre intervenants et une meilleure coordination des interventions sont restées limitées.

L'intérêt d'un projet n'est pas nécessairement de créer des synergies mais de s'inscrire au sein des dispositifs en place qui les facilitent, idée qui a été globalement suivie dans le cadre de la mise en œuvre des OS1 et OS2. Le MEN a ainsi assuré en permanence son rôle de maître d'ouvrage des actions mises en œuvre sur la base d'une démarche dialoguée et planifiée précocement. L'approche a été la même avec les agences (convention de subsides) et la Chambre d'Agriculture (accord opérationnel), mais cela dans un délai beaucoup plus court, pour mettre en œuvre l'OS3. Ces approches contribuent à la durabilité des interventions, si l'on a la garantie d'une certaine stabilité des responsables et des effectifs, et de la volonté de ces entités pérennes à développer leurs mandats.

Les mécanismes de dialogue mis en place ont principalement été destinés à orienter les décisions stratégiques du projet cela au niveau national (Comité de Pilotage) et au niveau régional (Agropole). Ces instances ont permis la diffusion d'information, mais la recherche de synergies s'est plutôt établie dans le cadre du dialogue avec les ministères, par le biais des points focaux.

La continuité du dialogue est contrainte par trois types de facteurs : (i) l'importante mobilité des agents de l'Etat, (ii) la faible organisation du secteur non étatique, qui pose la légitimité de la représentation et donc des décisions prises, (iii) l'évitement de situations conflictuelles que pourraient imposer certaines décisions.

Enfin, il importe de rappeler que le mécanisme de dialogue interne au fonds Bêkou s'est interrompu en 2019 et n'a jamais été relancé.

2.2.3 Quels sont les effets non intentionnels du projet (positifs et négatifs qui peuvent être observés ?

L'accès à une formation professionnelle de qualité pour des jeunes sortis précocement du système scolaire réduit leur propension à des stratégies de survie illicites ou à rejoindre des groupes armés. Cela contribue au climat de paix dans les agropoles appuyées. Cet effort de stabilisation des jeunes ouvre un ensemble de perspectives qui peuvent être considérées comme des effets indirects auxquels a pu ou pourra contribuer l'action du projet : le retour certes timide des services bancaires, l'amélioration des conditions de circulation et de communication, le développement d'activités culturelles et sportives pour les jeunes, etc. Les principaux mouvements migratoires internes, en particulier des jeunes, sont liés au développement du

secteur minier. Le développement d'outils de formation professionnelle et d'appui à l'insertion à destination des jeunes peu éduqués, les plus enclins à des comportements opportunistes, permet de les stabiliser, certes à une échelle encore limitée. L'augmentation des recrutements et la réduction des taux d'abandon (le travail dans les mines est souvent incriminé pour justifier ces abandons) sont des signes révélateurs de changements positifs de comportement.

Le projet DEVRUR II s'est adapté à un contexte politico-sécuritaire et institutionnel fragile. Les effets négatifs de son action, limités géographiquement et sectoriellement, reposent principalement sur la création de certaines disparités dans l'accès aux services, et aux marchés du fait de sa zone d'emprise limitée géographiquement. Si la fin du projet peut dans le court terme amplifier ces effets, la logique de structuration des filières, le développement des organisations professionnelles devraient les atténuer sur le moyen terme.

2.2.4 De quelle manière le projet intègre-t-il les principes de gestion durable de l'environnement, notamment dans ses activités de réhabilitation et de construction, et quels impacts ces mesures peuvent avoir sur la réduction des risques environnementaux?

Les infrastructures réhabilitées ont été conçues en respectant des règles strictes de bien-être, d'hygiène et de sécurité. Ces établissements ont été équipés d'installations solaires qui assurent leurs besoins énergétiques essentiels sans recours aux énergies thermiques.

Des formations ont été organisées auprès des formateurs des centres sur les exigences techniques, l'installation et la gestion/maintenance des installations solaires. Le dimensionnement des travaux de réhabilitation et de construction des bâtiments et ateliers a été réalisé conjointement avec le MEN, les équipes des CFPPA, également avec les équipes de direction des centres privés (Don Bosco, Centre de Formation Agricole et Rural, Be Oko Mambre) et les responsables des associations de forgerons. Les décisions d'engagement des dossiers d'appels d'offres de construction ont été prises sur la base de documents fonciers. Les plans élaborés respectent les normes de construction, environnementales, d'assainissement et de sécurité.

La réalisation des projets d'établissement et des plans d'affaire (forges, FMABE) tient compte des exigences de bonne gestion des infrastructures, de leur maintenance, mais également celle de la gestion des déchets.

Les mesures de réhabilitation et de construction sont alignées sur des normes exigeantes. Le MEN a validé ces normes de construction qui devraient être appliquées à l'ensemble des CFPPA du pays. Les gestionnaires des centres ont acquis les connaissances et les outils pour une gestion respectueuse des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales de leurs établissements. Cela doit permettre d'anticiper les principaux risques liés à l'augmentation des effectifs des établissements (hygiène, assainissement), mais également des activités de production (gestion des déchets, utilisation de produits sensibles, etc.).

2.2.5 De quelle manière le projet intègre-t-il l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des jeunes filles?

Le projet DEVRUR II a pris en compte la dimension genre aux différentes étapes de sa mise en œuvre, cela dès sa conception. Les difficultés initiales liées à la prééminence des hommes dans les institutions et les organisations partenaires, au sein des structures de formation professionnelle et des différentes instances de dialogue ont pu être contournées grâce à l'action volontariste (mais non brutale) du projet. Cela se

traduit par un ciblage équilibré des bénéficiaires des subventions et l'introduction de critères qui assurent de la représentation des femmes au sein des instances de décision des coopératives et des OCB.

Le projet DEVRUR II a pris un ensemble de dispositions pour tendre vers la parité homme-femme à la fois dans l'accès à la formation professionnelle et à des opportunités de développement d'activité économique dans des domaines où les hommes étaient très majoritairement représentés, mais également leur représentation et leur rôle dans la conduite des organisations et l'animation d'espaces de dialogue (comités de gestion des plateformes filières). Cela contribue efficacement au renforcement de leur autonomisation.

3 Conclusions

1. **L'insertion des jeunes dans l'agriculture face au désengagement croissant.**

L'insertion professionnelle ou économique des jeunes apparaît plus simple et plus inclusive (participation croissante des jeunes filles) dans les métiers connexes que dans les métiers agricoles. Le désintérêt des jeunes hommes et femmes y est fort, considérant les contraintes d'installation qui se posent. Quelques expériences de « champions jeunes » ont été menées dans le cadre de l'OS3 et doivent être partagées. Ces expériences permettront de dégager des lignes politiques de formation-insertion professionnelle des jeunes dans l'agriculture, cela également pour intégrer cette situation dans les politiques de souveraineté alimentaire du pays.

2. **L'autonomie financière des centres de formation publics et privés est une question centrale.**

La gestion des centres de formation publics qui bénéficient de ressources budgétaire (CFPPA[13], ENEB) apparaît moins problématique que celle des centres privés dont le financement est principalement lié aux projets et aux ressources propres générées. La question de l'autonomie financière des établissements de formation, ne peut être dissociée de la mobilisation de ressources publiques sécurisées (Budget de l'Etat principalement, incluant les projets), au risque de voir la qualité de la formation se dégrader. L'identification et la validation d'un cadre d'autonomisation financière des établissements doivent être établies pour sécuriser leur fonctionnement et être utilisées par les ministères compétents et leurs partenaires.

3. **L'insertion des jeunes dans l'agriculture : un défi réel.**

L'approche du secteur agropastoral dans le cadre des agropoles s'est installée tardivement. Les bénéficiaires des subventions ont soutenu l'émergence de dynamiques de structuration, en particulier l'émergence de coopératives dûment enregistrées (provenderies, mielleries). Ces entités ont pour responsabilité d'offrir des services à leurs membres, sous conditions que les exigences de leur viabilité soient réunies. Le modèle économique de certaines de ces entités est peu lisible. Les décisions stratégiques qu'elles doivent prendre doivent être reliées à un plan d'affaire, ainsi qu'un plan de gestion de trésorerie et des risques à établir et à mettre en œuvre. Ces exercices sont à réaliser.

4. **Susciter l'intérêt des services financiers pour le secteur agropastoral.**

En l'absence d'un réel réseau d'institutions bancaires et de microfinance, le projet a dû adapter son approche. Il a pu élaborer un certain nombre de références technico-économiques et de modèles d'affaire exploitables directement par des institutions financières. En complément de ces éléments, le projet DEVRUR II peut partager avec lui son expérience d'accompagnement, de montage de plan d'affaire, de production de protocoles de financement, etc.

13 Exclusivement le salaire des formateurs et de l'équipe administrative

5. Une suite pour l'approche agropole ?

L'approche agropole développée a permis de mettre un place un système spécifique de financement en nature en substitution aux carences du secteur financier. L'agropole est un outil spécifique au projet DEVRUR II où les acteurs ont joué le jeu, sans en justifier la poursuite en l'absence de nouveaux financements. Les démembrements qui ont émergé de cette approche (plateformes, coopératives) devraient poursuivre leurs activités et mettre en place les services utiles à leurs adhérents. Le dialogue sectoriel, tel que construit, reste nécessaire au développement du secteur agropastoral (mise en place d'une stratégie de service, renforcement de la structuration des filières, dialogue avec l'Etat). L'approche mise en place s'aligne sur certains mandats des entités déconcentrées de la Chambre d'Agriculture.

6. Capitaliser pour alimenter les politiques.

Le projet DEVRUR II est un catalyseur fort de la reconnaissance et de la réhabilitation de la formation professionnelle en RCA. Il ouvre des perspectives réelles d'insertion économique à des milliers de jeunes hommes et femmes sortis du système scolaire, ce qui constitue une importante contribution à la restauration de la paix. Ces acquis en cours de capitalisation doivent être structurés en particulier par le MEN et l'ACFPE et partagés avec les autres partenaires, cela afin d'asseoir une ligne politique et stratégique claire.

7. Davantage investir dans le processus de formulation des projets.

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet sont liées à des hypothèses d'intervention qui n'ont pas été confirmées dans la phase de démarrage. Les processus de formulation de programme en deux étapes à savoir un cadrage général dans le document d'action de l'Union Européenne et un cadrage stratégique et opérationnel budgétisé au niveau du document d'action d'Enabel (en référence au cadre de résultats initial) montrent des limites. Ces limites résultent à la fois de la qualité des conclusions des documents et des projets achevés qui ont présidé au cadrage du projet, mais également à un temps de formulation trop court, tenant compte du contexte sécuritaire et de la fragilité institutionnelle des acteurs du programme. Dans des contextes difficiles comme la Centrafrique, pays où Enabel n'a qu'une courte expérience, il importait d'investir davantage sur la durée de cet exercice pour affiner les choix, les dimensionner et établir les bases de partenariat en amont de la validation de la requête par l'Union Européenne. Ce temps devrait également autoriser à adapter le cadre de résultats de l'intervention. Cela n'a pas été fait et Enabel a pris en charge les difficultés de mise en œuvre de l'OS3 et du retrait de l'IRAM.

Malgré d'importantes difficultés de mise en œuvre, le projet DEVRUR II laisse derrière lui des traces durables, portées par des acteurs institutionnels qui envisagent la mise à l'échelle des résultats. La principale interrogation touche les approches qui vont permettre le renouvellement d'une génération de producteurs agropastoraux vieillissante.

4 Recommandations

Recommandations	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)
R1. Consolider le modèle économique des coopératives et des OCB maraîchères, cela pour clarifier les termes de leur autonomie financière afin de sécuriser leurs services aux membres.	3	Equipe OS3 DEVRUR II, Chambre d'Agriculture ACFPE
R2. Etablir, en lien avec les ministères impliqués (MEN, le MEFTP et le MESA) et les acteurs des centres de	2	OS2/DEVRUR II MEN, ACFPE

Recommandations	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)
formation, une note d'orientation précisant les conditions d'autonomisation des centres de formations, des forges et les responsabilités engagées, afin de sécuriser leur fonctionnement.		Gestionnaires de centres
R3. En lien avec le MESA et le MADR, établir une note d'orientation relative à l'approche de la formation-insertion professionnelle des jeunes hommes et femmes dans le secteur agropastoral afin de contribuer à fixer des lignes d'orientation stratégique et politique utiles pour la RCA.	1	OS1 et OS3 DEVRUR II MESA/ANDE, MADR/ACDA, ACFPE
R4. Engager un dialogue avec la Chambre d'Agriculture pour définir les opportunités de valorisation de l'approche agropole développée dans le cadre de son processus de décentralisation ; le cas échéant, accompagner l'amorce du processus de mise en place d'une chambre régionale dans une région d'intervention afin d'accompagner son processus de déconcentration au niveau régional.	5	OS3/DEVRUR II Chambre d'Agriculture
R5. Appuyer le MEN et l'ACFPE à partager les acquis de l'appui au MEN et au dispositif forge avec les partenaires afin d'accompagner le processus de mise à l'échelle des acquis.	6	OS1/DEVRUR II MEN ACFPE
R6. Etablir des référentiels technico-économiques et des modèles d'affaire, à destination du secteur bancaire, en s'appuyant sur les outils et résultats de l'appui aux promoteurs dans le secteur agropastoral, afin de faciliter le développement de produits financiers adaptés.	4	OS3/DEVRUR II MADR/MESA BGFI et autres
R7. Dans les contextes « difficiles », il importe d'accorder un temps suffisant à la réalisation du processus de formulation, de bien mesurer les hypothèses, les risques, de vérifier la pertinence du cadre de résultat (lignes directrices de la convention de contribution) et de se donner un temps de dialogue pour l'adapter en cas de nécessité, de clarifier et de valider les termes opérationnels et financiers des partenariats stratégiques en amont de la signature de la convention avec l'Union Européenne, afin de réduire les difficultés inhérentes au démarrage des interventions, qui peuvent induire des retards importants dans leur mise en œuvre.	7	Union Européenne et Enabel

5 Leçons apprises

Leçon apprise 1 : Accompagnement du MEN à définir et à mettre en œuvre une stratégie de renforcement de son dispositif déconcentré de formation professionnelle

La démarche engagée a permis d'agir à différents niveaux institutionnels interdépendants. La direction en charge du secteur de la formation professionnelle (DGEFTP), faible au démarrage du projet, a été accompagnée de manière à la mettre en situation de conduire l'ensemble du processus de changement, Cela s'est mis en place grâce à un dialogue permanent, un suivi conjoint des actions, et en renforçant les directions stratégiques complémentaires du MEN (Inspection Générale, direction des examens) et en « reconstruisant » les établissements existants (renforcement et formation des équipes pédagogiques, des équipes de gestion, réhabilitation des bâtiments et équipements). Sur les aspects réglementaires, les référentiels de formation ont été retravaillés en lien avec le secteur privé, en particulier celui du CCP qui est un diplôme concluant deux années de formation ouverte aux jeunes sortis du système scolaire, qui ouvre les portes du Certificat d'Aptitudes Professionnelles. Cette approche « systémique » du renforcement des capacités, met les acteurs dans leurs rôles, prend en compte leurs interdépendances et s'intéresse à la fois aux individus et au fonctionnement de leurs organisations, aux dispositions institutionnelles à prendre. Elle est d'une grande efficacité si l'on considère que le rythme de changement est long et doit être coordonné. La finalité de la démarche est double :

- Mettre en situation le MEN de revaloriser la formation professionnelle en son sein, définir et déployer une stratégie de réhabilitation de son dispositif sur la base d'une méthodologie éprouvée et d'assurer la mise à l'échelle des actions initiales ;
- Permettre aux jeunes sortis du système scolaire d'accéder à une formation professionnelle de qualité et à l'emploi ;

La principale leçon à retirer est que pour renforcer un secteur public, il importe d'avoir une vision claire des changements que l'on veut apporter au système et à ses éléments. Cela se base sur un diagnostic fin, un dialogue permanent et une logique partagée de mise en place des changements.

Leçon apprise 2 : Développement des pratiques d'apprentissage en s'appuyant sur des secteurs professionnels organisés

La démarche repose sur un secteur professionnel déjà organisé (celui des forgerons) qui développe des pratiques d'apprentissage « spontanées » et est en conséquence déjà engagé dans ce type de pratiques.

L'enjeu a été de motiver ces professionnels qui attirent les jeunes dans une démarche de professionnalisation de l'apprentissage conclue par un certificat. L'approche proposée se situe à quatre niveaux : (i) appuyer les forgerons à se professionnaliser dans leurs métiers (amélioration des équipements, des infrastructures), (ii) les renforcer dans leurs capacités techniques et pédagogiques d'apprentissage, (iii) améliorer le fonctionnement des associations qui gèrent les forges, (iv) améliorer la gestion financière des ateliers. La finalité de la démarche est d'organiser des conditions d'apprentissage autrefois informelles grâce à des meilleurs conditions de travail, un meilleur encadrement et l'octroi d'un certificat et d'améliorer les conditions d'insertion des jeunes sortis de l'apprentissage. Le principal défi reposait sur la mobilisation de l'ACFPE dont le rôle était d'accompagner/contrôler le système d'apprentissage, de délivrer le certificat et d'accompagner l'insertion des jeunes.

La principale leçon à retirer est que s'appuyer sur un secteur disposant d'un mode d'organisation déjà orienté vers la pratique et favorable à l'apprentissage permet des résultats rapides et appropriables.

Leçon apprise 3 : Développement des pratiques d'apprentissage des jeunes au métier d'agriculteurs/éleveurs en lien avec des professionnels du secteur.

L'insertion des jeunes dans les métiers de l'agriculture s'avère difficile en raison de leurs difficultés d'accès aux capitaux de base pour développer une activité rentable (foncier, formation, financement, conseil, etc.) et de leur refus de la pénibilité du travail de la terre, telle que vécue par leurs parents. Les formations proposées aux jeunes sont principalement techniques et ne les familiarisent pas aux réalités de gestion d'une exploitation agricole. La démarche a été d'identifier des jeunes motivés par les métiers de l'agriculture et des professionnels engagés prêts à prendre ces jeunes en stage pour apprendre le métier et ses réalités. La finalité de la démarche est double : (i) permettre aux jeunes intéressés par les métiers de l'agriculture à acquérir une expérience professionnelle au sein d'une exploitation « moderne » mieux adaptée à leur projet de vie, (ii) appuyer l'insertion des jeunes au terme des stages à accéder à une subvention qui leur permet de développer une activité (si les critères d'éligibilité sont réunis) et les coacher durant cette phase de « décollage ».

La principale leçon à retirer est qu'en facilitant la transmission de connaissances, de pratiques, de modes de gestion selon une « démarche d'apprentissage », cela dans une logique de modernisation des activités de production/gestion, on améliore les conditions d'insertion des jeunes dans le secteur. Le pays a besoin d'impliquer les jeunes dans le développement du secteur agropastoral, cela pour développer son tissu économique, développer les opportunités d'emploi et assurer sa souveraineté alimentaire.