Rapport d'évaluation à mi-parcours du Projet d'appui à la Gouvernance, l'Insertion et la Formation agricole et rurale dans la province de la Tshopo (GIFT) - COD2100311

RDC

ADE

Rapport final

Janvier 2025

Belgian development agency

enabel.be

Cette évaluation a été réalisée dans le cadre de la coopération entre la République Démocratique du Congo (RDC) et la Belgique.

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, la Coopération belge ou les autorités Congolaises

Table des matières

Acronymes **5**

Fiche du projet/programme de coopération **7**

Remerciements **8**

Équipe d'évaluation **8**

1 Historique et contexte **9**

1.1 Eléments de contexte 9

1.2 Objectifs, résultats et stratégie d'intervention 11

1.3 Gouvernance 12

2 Objectifs et méthodologie d'évaluation **14**

2.1 Objectifs de l'évaluation à mi-parcours (EMP) 14

2.2 Enjeux spécifiques et questions évaluatives spécifiques 15

2.3 Déroulement de l'évaluation à mi-parcours 15

2.4 Limites de l'évaluation 16

3 Analyse et constats **18**

3.1 Analyse de la performance 18

3.2 Analyse approfondie 47

3.3 Aspects transversaux 53

4 Conclusions **58**

4.1 Conclusions transversales 58

4.2 Conclusions en rapport avec la pertinence 58

4.3 Conclusion en rapport avec l'efficacité 59

4.4 Conclusions en rapport avec l'efficience 59

4.5 Conclusion en rapport avec la durabilité 60

5 Recommandations **61**

5.1 Principales recommandations 61

5.2 Autres recommandations 66

6 Leçons apprises **67**

7 Annexes **68**

Annexe 1 – Termes de référence .....

Annexe 2 – Grille d'évaluation de la performance .....

Annexe 3 – Rapport de démarrage finalisé .....

Annexe 4 – Matrice d'évaluation .....

Annexe 5 – Liste des documents et sources d'information consultés .....

Annexe 6 – Liste des personnes consultées .....
Annexe 7 - Agenda final de la mission .....
Annexe 8 – Présentation synthétique utilisée pour le débriefing .....
Annexe 9 – Recommandations du diagnostic genre .....

Acronymes

IM	Intervention Manager
MINEPST	Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique
AFD	Agence Française de Développement
AVEC	Association villageoise d'épargne et de crédit
BM	Banque Mondiale
CGES	Cadre de gestion environnemental et social
CIFOR	Centre International pour les Recherches Forestières / Center for International Forestry Research
Com4Dev	Communication pour le Développement Durable
COPIL	Comité de pilotage
COTEC	Comité de coordination technique
EDU-NC	Ministère de l'éducation nationale et nouvelle citoyenneté
EDUT	Programme d'appui à l'enseignement technique et à la formation professionnelle dans la Tshopo
EMP	Evaluation à Mi-Parcours
ENABEL	Agence belge de développement
FAR	Formation agricole et rurale
FEC	Fédération des entreprises du Congo
FEE	Formation, Entrepreneuriat, Emploi (projet)
FOREST	Projet de formation recherche environnement dans la Tshopo
GIFT	Projet d'appui à la Gouvernance, l'Insertion et la Formation agricole et rurale dans la Tshopo
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, l'agence de coopération internationale allemande pour le développement
GmBS+/ SyGAb+	Gender makes Business sense +/ Synergie Genre et Agribusiness +
IECD	Institut européen de coopération et de développement
IFA	Institut facultaire agronomique
INERA	Institut National pour l'Etude et la Recherche Agronomique
INPP	Institut National de Préparation Professionnelle
IPP	Inspection principale provinciale
IRAM	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement
ITA	Institut technique agricole
ITAV	Institut technique agricole et vétérinaire
LMD	Licence – Maitrise – Doctorat
MINESU	Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire
MINFPM	Ministère de la Formation Professionnelle et Métiers (MINFPM)
MSI	Marie Stopes International
OS	Objectif Spécifique
PDE	Plans de Développement d'Établissement
PEQPESU	Projet d'éducation pour la qualité et la pertinence des enseignements aux niveaux secondaire et universitaire
PIB	Produit intérieur brut
PIREDD/MBKIS	Projet intégré REDD dans les bassins de Mbuji-Mayi/Kananga et de Kisangani
PNG	Politique national genre
PNSD	Programme national stratégique de développement

PPDI	Projet professionnel d'insertion
PRODAT	Programme de développement agricole dans la Tshopo
PROVED	Province éducationnelle
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAF	Responsable administratif et financier (local)
RAFI	Responsable administratif et financier international
RDC	République Démocratique du Congo
REDD	Réduction des émissions de la déforestation et de la dégradation forestière dans les pays en développement / Reducing emissions from deforestation and forest degradation in developing countries
RIFAR	Réseau International de la Formation Agricole et Rurale
S/E	Suivi-évaluation
SAVANES	Programme d'appui à la mise en valeur durable des zones de savanes et de forêts dégradées
SSEF	Stratégie Sectorielle de l'Éducation et de la Formation
TdR	Termes de référence
UE	Union Européenne
UFE	Unité formation-emploi
UGP	Unité de Gestion de Projet
UNIKIS	Université de Kisangani
VBG	Violences basées sur le genre
WAVE	Programme Central & West African Virus Epidemiology

Fiche du projet/programme de coopération

Titre	Projet d'appui à la gouvernance, l'insertion et la formation agricole et rurale dans la Tshopo (GIFT)
Code du projet	COD2100311
Zone d'intervention	RDC – Province de la Tshopo
Secteur(s) prioritaire(s) **Global challenge(s)**	Education technique agricole et rurale Changements climatiques / Inégalités sociales et économiques
Pays partenaire(s)	République démocratique du Congo (RDC)
Institutions partenaires	- Ministère de l'Education Nationale et Nouvelle Citoyenneté (EDU-NC) - Ministère de l'enseignement supérieur et universitaire (MINESU)
Budget total	10.000.000 euros (€)
Date de début et de fin de la convention spécifique	25/03/2022 – 31/03/2028
Date de début et date de fin attendue de mise en œuvre	01/10/2022 – 31/03/2026
Impact	Contribuer au développement socioéconomique inclusif et durable de la RDC en valorisant le capital humain
Outcome	Contribuer, dans la province de la Tshopo, au renforcement des dispositifs de formation agricole et rurale aux niveaux technique et universitaire, en intégrant une approche transversale de réduction des inégalités filles-garçons et femmes-hommes ainsi que de promotion des pratiques agricoles durables dans l'ensemble des dimensions du projet.
Outputs	1- Le pilotage, la gestion et la gouvernance du secteur de la FAR et des instituts accompagnés sont améliorés dans une perspective sensible au genre
	2- Les apprenants accèdent à une formation de qualité dans un cadre favorisant l'apprentissage et un accès égalitaire
	3- Les apprenants sont accompagnés à l'insertion professionnelle ou à la poursuite d'études en tenant compte des besoins spécifiques des filles/femmes
	4- Les instituts intègrent les besoins du territoire et développent une offre de services en lien avec les problématiques agricoles durables et inclusives
Période couverte par l'évaluation	Mars 2022 – Août 2024

Remerciements

Nous remercions l'ensemble de l'équipe d'Enabel en RDC pour l'appui que nous avons reçu afin de nous permettre de mener cette mission à bien dans les court délais impartis et de nous avoir largement libéré des soucis propres à la logistique et aux démarches administratives, nous permettant de nous concentrer sur le cœur de notre travail d'évaluation.

Par ailleurs, nous remercions l'ensemble des parties prenantes du projet GIFT rencontrées pour le temps qu'ils ont bien voulu nous consacrer et leur bienveillance face à nos questions.

Équipe d'évaluation

- *Hubert CATHALA, consultant international, agroéconomiste, chef d'équipe*
- *Samuel Niki Niki, consultant nationale senior, évaluateur*
- *Monika Beck, Expert assurance qualité*

1 Historique et contexte

1.1 Eléments de contexte

1.1.1 National

La RDC possède un potentiel agricole énorme avec une estimation de 80 millions d'hectares de terres arables, sa diversité climatique, son important réseau hydrographique, son potentiel d'irrigation évalué à sept millions d'hectares, ses ressources halieutiques estimées à 707 000 tonnes et son potentiel pour l'élevage jusqu'à plus de 40 millions de têtes de gros bétail.

L'agriculture est le plus grand pourvoyeur d'emploi en RDC, représentant un potentiel de développement important pour une population à plus de 70% rurale. En effet, l'agriculture occupe 62% de la population en âge de travailler (environ 16 millions de personnes) avec 86% des ménages agricoles en milieu rural, et participe à hauteur de 45,7 % au Produit intérieur brut (PIB).

Par ailleurs, la production agricole du pays est réalisée à près de 80% dans des exploitations familiales de petite taille avec une superficie moyenne de 1 à 2 hectares en culture pluviale, et de 0,5 à 1 hectare en culture irriguée (pré-diagnostic FAR, 2019). L'agriculture procure aux ménages ruraux l'essentiel de leurs revenus. Mais la sécurité alimentaire est fragile car la production ne couvre pas les besoins du pays et la prévalence de la pauvreté alimentaire est élevée, en conséquence d'une faible productivité agricole (Banque mondiale, 2016).

1.1.2 La Tshopo

Avec ses 200.277 km², la Tshopo est la plus vaste des provinces de la RDC, représentant 8,5% de la superficie du pays. La province est presque entièrement située dans la région forestière (87 % de forêt dense humide) et dans la cuvette centrale congolaise, une vaste dépression à fond plat. Le climat est équatorial ou tropical humide avec des précipitations abondantes (1650-1800 mm en moyenne), souvent violentes. La température est constante, autour de 25 °C tout au long de l'année.

Figure 1. Carte de la Tshopo



Source : Google Maps (2025)

La province est caractérisée par un haut degré d'enclavement. Elle compte plusieurs centaines de kilomètres de route mais du fait de leur mauvais état, les productions sont évacuées péniblement en pirogue, à vélo (2/3 du tonnage empruntant les voies terrestres[1]), à moto, à pied, et très rarement en camions. Dans ces conditions, le réseau hydrographique dense (fleuve Congo et ses nombreux affluents) constitue un vecteur de transport central pour la province. C'est également, avec l'aéroport de Kisangani, un élément essentiel du transport des biens et des marchandises vers l'extérieur de la province. Cette situation engendre des coûts de transport élevés, allant de 20 à 50 % de la valeur bord champ pour les produits agricoles.

Sur les 4,1 millions d'habitants de la province, la population urbaine est évaluée à plus de 2,3 millions d'habitants, soit 56%. Plus de 1,4 millions d'habitants sont centrés sur Kisangani le chef-lieu de province où se situent 3 des sites d'interventions du projet GIFT (répartis sur 2 quartiers). Le territoire d'Isangi (où se situent les 3 autres sites d'intervention du projet GIFT), compte une population estimée à plus de 800 000 habitants.

L'ensemble de la province est confronté à des défis économiques et sociaux importants, notamment un service de fourniture en eau potable très faible et inexistante dans certains milieux, l'absence des réseaux d'assainissement, l'insuffisance des matériels sanitaires et scolaires ; un accès difficile de la majeure partie de la population aux soins de santé ; et un taux de chômage élevé.

L'économie de la Tshopo est dominée par les activités agricoles et forestières ainsi que par la prépondérance du secteur informel. Le secteur primaire (agriculture, élevage, pêche) domine tous les autres secteurs de l'économie et concentre la majorité des actifs, notamment les femmes, à travers des activités de production, de transport, de transformation et de commercialisation.

Le secteur agricole contribue pour plus de 85 % aux revenus des ménages dont la moyenne varie, selon les zones, entre des estimations de 330 à 700 U$ par an (corrélé à l'éloignement des centres urbains). Le taux de pauvreté varie de 60 à 70%. L'économie rurale reste peu monétarisée dès lors que les ménages disposent d'accès à la terre pour produire leur nourriture. Les aspirations minimales de revenus monétaires des jeunes en milieu rural se situent autour de 50 à 100 US$ par mois et par individu. L'économie urbaine est plus monétarisée et les aspirations minimales de revenus monétaires des jeunes en milieu urbain se situent autour de 100 à 250 US$ par mois et par individu (selon la charge de famille et de logement).

L'agriculture familiale et paysanne domine. Responsable de près de 90% de la production agricole (pré-diagnostic FAR, 2021), elle emploie 77% des femmes et 78% des hommes (FAO, 2020). Les techniques agricoles paysannes s'appuient principalement sur une agriculture itinérante sur brûlis qui induit une faible productivité et une faible résilience face au changement climatique. La main d'œuvre est essentiellement familiale. Les cultures vivrières et maraîchères destinées à la vente (tubercules de manioc, feuilles de manioc, maïs, riz, banane, etc.) sont commercialisées, soit directement après la récolte, soit transformées avant d'être vendues. Il s'agit d'une transformation artisanale réalisée principalement par les femmes à travers de petites unités de transformation : décorticage de riz ou mouture du maïs en farine, transformation du manioc en farine.

L'élevage constitue un moyen d'épargne pour les familles. Les spéculations portent essentiellement sur le petit bétail (porcs, chèvres et moutons) et la volaille.

[1] Omasombo Tshonda et al, 2020

L'agro-industrie est peu étendue et constituée d'anciennes plantations de café, cacao, hévéa, ou palmier à huile, de taille moyenne (100 à 500 ha) et plus ou moins abandonnées. Ces cultures pérennes (café, cacao, palmier à huile, hévéa) sont aussi développées en association avec les cultures vivrières dans les exploitations familiales.

D'autres activités économiques secondaires sont présentes, notamment l'exploitation minière, la pêche et la chasse, pratiquées de manière artisanale. La chasse et la cueillette (chenilles, escargots, champignons, rotins, miel, plantes médicinales, fruits sauvages…) fournissent non seulement les produits d'autoconsommation mais constituent aussi des sources de revenus.

Les ressources naturelles faunistiques et floristiques sont importantes. La faune de cette région est cruciale pour la conservation d'espèces menacées telles que les chimpanzés et les pangolins. Cependant, elle est gravement menacée par la chasse illégale et l'exploitation des ressources, entraînant une diminution des populations sauvages[2]. La déforestation due à diverses activités anthropiques (coupe de bois pour l'exportation, bois de chauffe, etc.) est importante. En effet, l'exploitation forestière, notamment industrielle, est une activité importante pour la province. L'avancée de la déforestation et dégradation des zones boisées menace l'exploitation durable de la faune et des produits forestiers non ligneux[3]. Par ailleurs, la richesse spécifique et l'abondance des mammifères terrestres sont relativement faibles dans le paysage de Yangambi par rapport à d'autres aires protégées du bassin du Congo.

En dépit des conditions favorables dont dispose le secteur agricole dans la Tshopo, la majorité de la population reste exposée à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition et la valorisation du vaste potentiel agricole reste bien en deçà des possibilités en termes de développement socio-économique des zones rurales, d'insertion des jeunes et d'autonomisation des femmes.

1.2 Objectifs, résultats et stratégie d'intervention

C'est dans ce contexte que la mise en place d'un projet de formation agricole et rurale (FAR) en RDC constitue une opportunité pour renforcer les capacités des acteurs en éducation formelle en vue de contribuer au développement du secteur agricole en s'alignant aux politiques publiques dans ce secteur vital pour le pays.

Sous la coordination de l'Agence Française de Développement (AFD), une étude de cadrage, une étude ligne de base, un diagnostic genre et un cadre de gestion environnemental et social (CGES) ont ainsi été établis en 2021. L'Agence belge de développement, Enabel, a ensuite été sélectionné pour mettre en œuvre le projet GIFT sur la base d'une étude de faisabilité réalisée début 2022. Ceci a permis la signature d'une convention spécifique fin mars 2022 et un début de mise en œuvre opérationnelle en octobre de la même année.

Le projet GIFT vise l'adéquation des offres de formation, avec les besoins du marché du travail et de main d'œuvre qualifiée dans le secteur agricole et rural. Pour ce faire, la stratégie est mise en œuvre sur 3 grands piliers : i) l'adaptation des dispositifs de formation et d'insertion, ii) une meilleure contribution du secteur agricole aux transitions écologiques et climatiques, et iii) la réduction des inégalités femmes-hommes (accès et maintien dans les dispositifs de formation).

Son Objectif spécifique (OS) est de « Contribuer, dans la province de la Tshopo, au renforcement des dispositifs de formation agricole et rurale aux niveaux technique et universitaire, en intégrant une approche transversale de réduction des inégalités filles-garçons et femmes-hommes ainsi que de promotion des pratiques agricoles durables ».

[2] https://www.cifor-icraf.org/publications/pdf/reports/9242-Yangambi-Report.pdf
[3] PROJET PILOTE REDD GEOGRAPHIQUEMENT INTEGRE D'ISANGI, plan d'aménagement, 2014

Il se décline en 4 résultats :

- Le pilotage, la gestion et la gouvernance du secteur de la FAR et des instituts accompagnés sont améliorés dans une perspective sensible au genre.
- Les apprenants accèdent à une formation de qualité dans un cadre favorisant l'apprentissage et un accès égalitaire.
- Les apprenants sont accompagnés à l'insertion professionnelle ou à la poursuite d'études en tenant compte des besoins spécifiques des filles/femmes.
- Les instituts intègrent les besoins du territoire et développent une offre de services en lien avec les problématiques agricoles durables et inclusives.

La zone d'intervention du projet concerne la province de la Tshopo qui compte une superficie de 200 277 km2 et 4,1 millions d'habitants. Bien que l'intervention ait un effet structurant sur l'offre de FAR de l'ensemble du territoire de la Province, le projet concentre plus spécifiquement ses interventions fonctionnelles sur un nombre limité d'institutions réparties sur 3 pôles d'action :

- Yangambi, localité du territoire d'Isangi, située sur la rive droite du fleuve Congo : Institut technique agricole (ITA) Yangambi et institut facultaire agronomique (IFA) Yangambi (Campus de Yangambi) ;
- Yanonge, localité du territoire d'Isangi, située sur la rive gauche du fleuve Congo : ITA Yanonge ;
- Kisangani, chef-lieu de la Tshopo : ITA Simisimi, institut technique agricole et vétérinaire (ITAV) Maendeleo, IFA Yangambi (Campus de Kisangani).

Les principaux groupes cibles du projet GIFT sont i) les apprenants et étudiants ; ii) les communautés scolaires et éducatives ; et, iii) les communautés dans les territoires d'ancrage des instituts.

1.3 Gouvernance

La supervision stratégique générale du projet est effectuée par un comité de pilotage (COPIL) qui constitue l'autorité décisionnelle du programme et est chargé de valider les documents liés à sa mise en œuvre (programmes de travail et rapports d'activités). Il se réunit semestriellement.

Un comité de coordination technique (COTEC) traite des aspects opérationnels du projet. Il a pour mandat le suivi opérationnel et technique de la mise en œuvre du projet et se réunit trimestriellement.

L'action est mise en œuvre par une unité de gestion de projet (UGP) dont la composition prévue est un chef de projet, 4 chargés thématiques (insertion professionnelle, infrastructures, digitalisation et genre) à temps plein, 2 chargés thématiques (communication et suivi-évaluation – S/E) mutualisés à 30%, et 2 agents de terrain à temps plein. Le chef de projet travaille en coordination avec une unité de support logistique et de gestion administrative et financière mutualisée avec les autres programmes provinciaux ENABEL.

Le cadre institutionnel est marqué par le fait qu'en RDC, la FAR est une sous-composante de la composante formation technique et professionnelle dans un secteur plus large de l'éducation et de la formation. La gouvernance sectorielle est assurée par plusieurs ministères sectoriels dont les principaux sont le Ministère de l'éducation nationale et nouvelle citoyenneté (EDU-NC) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (MINESU), le Ministère de la Formation Professionnelle et Métiers (MINFPM), le Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale, le Ministère de la Jeunesse et Initiation à la Nouvelle Citoyenneté. Les ministères de l'agriculture et celui du développement rural sont peu impliqués dans l'organisation de la FAR.

Malgré l'existence d'une stratégie sectorielle d'éducation et de formation (SSEF, 2016), on note un manque de coordination et de vision d'ensemble des ministères qui travaillent de manière cloisonnée tant dans le développement des filières agricoles que dans les pratiques pédagogiques.

Les partenaires principaux du projet GIFT sont le EDU-NC et le MINESU.

2 Objectifs et méthodologie d'évaluation

2.1 Objectifs de l'évaluation à mi-parcours (EMP)

Cette évaluation à mi-parcours (EMP) vise à apprécier les résultats atteints et l'ensemble du processus de mise en œuvre du projet GIFT. Elle répond aux 19 questions d'évaluation qui se concentrent sur les principes et les critères d'évaluation retenus par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE), pour l'Aide au Développement, et ajustés par Enabel : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

Toutefois, les Termes de Référence (TdR) précisent que l'évaluation poursuit plus précisément deux objectifs principaux, à savoir :

- L'appréciation de la situation actuelle de l'intervention en termes d'efficacité et d'efficience ;
- L'appréciation (i) de la cohérence interne à Enabel ; (ii) du potentiel de continuité des bénéfices et des résultats achevés et élaboration d'orientations stratégiques pour la durabilité des actions entreprises dans le secteur concerné.

L'évaluation à mi-parcours du projet GIFT met ainsi l'accent sur l'analyse de l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du projet, en examinant les résultats atteints par rapport aux objectifs fixés, tout en identifiant les forces et faiblesses institutionnelles et opérationnelles. Elle s'intéressera à l'implication des partenaires, à la cohérence des interventions et à l'approche territoriale et systémique adoptée et fournira des recommandations concrètes.

En plus des critères DAC de l'OCDE, l'évaluation vise à mesurer aussi les effets du projet en rapport avec 4 thèmes transversaux priorisés par l'AFD et/ou Enabel : l'équité de genre, l'environnement et le changement climatique, la digitalisation et l'emploi décent.

L'évaluation couvre la période de mars 2022 à août 2024 et concerne l'ensemble des zones d'intervention ciblées par le projet.

Plus globalement, l'évaluation remplit les fonctions classiques d'une évaluation :

- **Appuyer le pilotage** : sur la base d'analyses approfondies, cette évaluation propose des recommandations fondées sur des données et éléments de preuve afin de faciliter la prise de décision stratégique et opérationnelle, et en conséquence, le pilotage des interventions. Dans le cadre de l'EMP du projet GIFT, la fonction d'appui au pilotage requiert une attention particulière afin de conclure si oui ou non, pourquoi et comment, une réorientation de l'intervention s'impose. Il s'agira notamment d'identifier les goulots d'étranglement qui ont affecté le progrès de l'exécution ainsi que les approches qui ont facilité l'avancement.
- **Contribuer à l'apprentissage** : analysant le processus de développement, l'évaluation permettra d'expliquer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et de tirer ainsi des leçons utiles pour d'autres interventions ou pour l'élaboration de nouvelles politiques et stratégies et de nouveaux programmes.
- **Assurer la redevabilité** envers le bailleur, les partenaires et les acteurs internes en fournissant une appréciation externe du progrès réalisé, des résultats atteints, et de l'utilisation responsable des fonds reçus.

L'évaluation est destinée à l'ensemble des parties prenantes du projet mais plus particulièrement au bailleur, l'AFD, à l'agence de mise en œuvre, Enabel, et aux autorités congolaises. Les partenaires de mise en œuvre sont également particulièrement concernés.

2.2 Enjeux spécifiques et questions évaluatives spécifiques

L'évaluation à mi-parcours comprend 19 questions évaluatives. Ces dernières couvrent les six critères du CAD de l'OCDE mais abordent également un certain nombre d'enjeux plus spécifiques, liés notamment aux approches et stratégies adoptées par l'intervention (démarche d'appui à l'insertion, approche systémique, stratégie de renforcement des capacités), l'implication des partenaires, la conception des dispositifs de financements au regard des capacités des bénéficiaires, le système de suivi et évaluation, la capitalisation, la valeur ajoutée de l'intervention pour la province, les effets non intentionnels de l'action et sa stratégie de sortie. Les réponses aux questions évaluatives figurent soit dans l'analyse de la performance (3.1), soit dans l'analyse approfondie (3.2).

Les TdR et le rapport de démarrage, en annexes 1 et 3, présentent les questions d'évaluation plus en détail.

2.3 Déroulement de l'évaluation à mi-parcours

L'approche générale a été participative, systémique[4] et globale, développée sur la base d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs du cadre logique du projet et de la matrice d'évaluation, en attachant une attention particulière à la multiplication des sources de données afin de permettre un bon niveau de triangulation pour assurer la qualité des constats.

L'évaluation se déroule en 4 phases : une phase de préparation, une phase de collecte de données, une phase d'analyse et de rédaction, et une phase de restitution qui prendra fin avec l'atelier de clôture de la mission.

La phase de préparation a permis, sur la base des Termes de Référence (TdR) et de la bibliographie disponible, de préciser les questions d'évaluation et les interrogations prioritaires, notamment en leur donnant les dimensions suivantes :

- Une dimension cognitive : la question permet d'apporter des connaissances : que s'est-il passé ? Quelle a été la contribution du projet ?
- Une dimension normative : la question permet de porter un jugement : est-ce que c'était suffisant ? Utile ? Équitable ?
- Une dimension instrumentale : la question permet d'améliorer l'intervention évaluée : Où et quand avons-nous le mieux réussi ? Pourquoi ? Que faut-il faire maintenant ?

Ce travail a donné lieu à l'élaboration du rapport de démarrage et de la matrice d'évaluation (annexes 3 et 4). Celle-ci associe des indicateurs à chaque question et précise les sources de vérification et modes de collecte correspondants. Cette matrice d'évaluation n'a pas été suivie mécaniquement ; elle représente une check liste de sujets à aborder et a servi de référence pour la conduite des entretiens menés par l'équipe et plus généralement, tout au long du processus d'évaluation.

La phase de collecte de données sur le terrain a ensuite été lancée. Les visites se sont étalées sur 12 jours suivant un agenda initialement proposé par l'équipe de projet et ajusté ensuite conjointement avec l'équipe d'évaluation, puis tenant compte des imprévus ayant surgis (vol d'arrivée de l'expert

[4] L'évaluation systémique est une approche qui consiste à analyser et à évaluer un système dans son ensemble, en prenant en compte les interactions et les relations entre les différents éléments qui le composent. Elle vise à comprendre comment les parties du système s'influencent mutuellement et comment cela affecte le fonctionnement global du système. (https://search.brave.com/) ; voir aussi : https://www.eval.fr/analyse-systemique/

international reporté d'un jour, visite du président…). L'équipe d'évaluation est composée d'un expert senior international et d'un expert senior national.

Sur la base de la matrice d'évaluation, des entretiens semi-directifs, individuels et groupaux, structurés autour de questions ouvertes et de thèmes à aborder en fonction du public ciblé, ont été réalisés avec les parties prenantes du projet au niveau de Kinshasa et dans la province de la Tshopo : Kisangani, Yangambi, Yanonge et Isangi. Dans la Tshopo, plusieurs focus group, de 4 à 12 personnes ont également été réalisés avec des parties prenantes, notamment avec les instituts de formation.

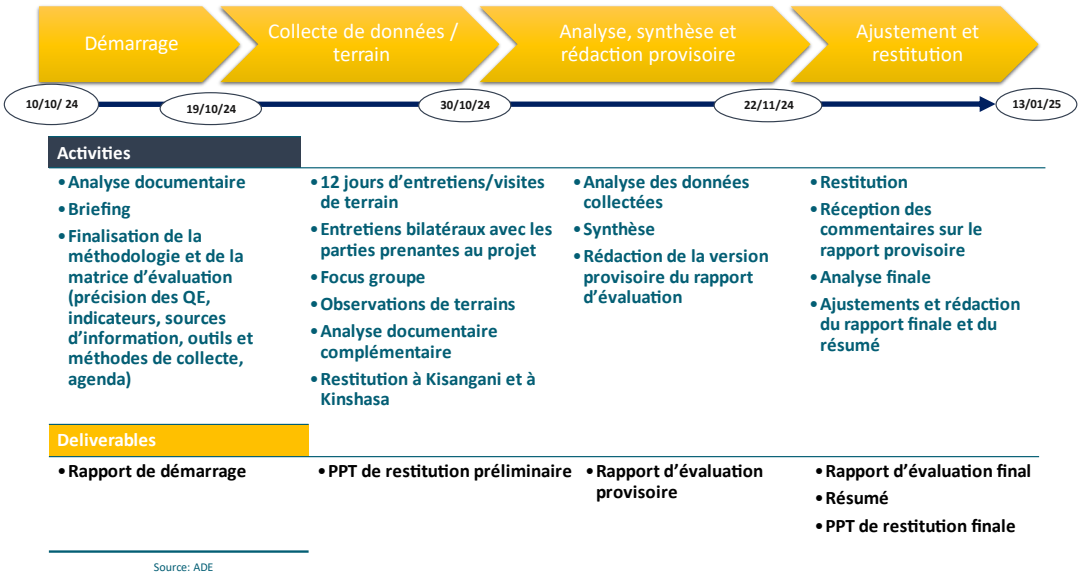
Compte tenu du nombre important de partenaires et du fait que tous ne sont pas basés en RDC, des entretiens complémentaires ont aussi été réalisés à distance. La liste des personnes et institutions rencontrées est présentée en annexe 6. Les informations issues des entretiens et des focus groupes ont été complétés par des observations de terrain. L'analyse des documents démarrée lors de la phase 1 s'est prolongée tout au long de l'EMP.

La phase de terrain s'est conclue par deux ateliers de restitution à chaud des résultats préliminaires de l'évaluation. L'un s'est déroulé à Kisangani en présence de représentants de l'équipe d'Enabel et de partenaires du projet. L'autre s'est déroulé à Kinshasa en présence de l'AFD et de l'équipe stratégique d'Enabel. La cheffe de projet a participé aux 2 restitutions. Le PowerPoint utilisé pour la restitution à Kinshasa peut être consulté en annexe 8.

À la suite de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation a procédé à une analyse plus approfondie des résultats et à la rédaction du rapport provisoire de l'EMP. Une restitution sera organisée par visioconférence avec l'équipe du siège d'Enabel et d'autres parties prenantes à l'issue de la remise du rapport final.

Le processus d'évaluation est résumé dans la figure 2, ci-dessous :

Figure 2. Processus d'évaluation



2.4 Limites de l'évaluation

L'EMP a fait face à un certain nombre de limites et de restrictions durant sa conduite. Les 4 principales sont les suivantes :

1) Le temps limité : Le temps pour la réalisation de cette analyse évaluative est limité. Le projet est actif sur une zone étendue et dans des lieux enclavés de la Tshopo. Les acteurs, notamment les partenaires de mise en œuvre, sont nombreux et n'étaient pas tous disponibles au moment de la mission. Signalons enfin que l'annulation du vol aller Brussel-Kinshasa de l'expert international a impacté le temps passé en RDC, et rendu la réorganisation de l'agenda initial inévitable. Des réunions à distance après la phase de terrain ont néanmoins permis de partiellement compenser ce problème de temps et d'échanger avec la grande majorité des acteurs clés.
2) La visite à Kisangani du Président de la République pendant la mission de terrain a mobilisé l'ensemble des autorités locales rendant leur rencontre très difficile. Ainsi, seulement les représentants des autorités partenaires d'EDU-NC et du MINESU ont été rencontrés, car les représentants des autres autorités locales étaient mobilisés pour la visite présidentielle.
3) Il existe un risque de biais de perception intrinsèque à toute évaluation et au jugement d'un évaluateur donné. Ce biais est toutefois limité par la triangulation des informations provenant des différentes parties prenantes. En effet, la triangulation permet de corriger la subjectivité de certains jugements individuels. Les évaluateurs ont rencontré l'ensemble des instituts de formations partenaires et tenté de prendre en compte les situations (projets professionnels, parcours de formation…) les plus diversifiées possible dans le temps donné (40 jours de travail au total pour effectuer l'évaluation, hors contrôle qualité) afin d'illustrer la variété des cas de figure de la façon la plus fidèle et la plus équilibrée possible.
4) Le degré d'avancement limité des activités : Bien que des retards soient fréquemment identifiés au moment d'une évaluation, leur étendue dans le cas du GIFT complique significativement l'évaluation de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité. Aucune année scolaire n'a encore été complétée avec le bénéfice du renforcement des capacités, des infrastructures et des dispositifs d'accompagnement mis en œuvre par le projet. Très peu de données sont donc disponibles à ce stade concernant les dispositifs de FAR appuyés par le projet GIFT. Plus globalement, à ce stade de la mise en œuvre, il n'est pas possible d'avoir du recul sur les activités mises en œuvre.

Malgré ces limites, l'équipe a pu visiter une diversité de bénéficiaires représentative de la variété des situations (projets professionnels, parcours de formation…) auxquelles est confronté le projet GIFT, et rencontrer des représentants de quasi tous les acteurs impliqués dans le projet. La quantité d'informations recueillies a permis un degré de triangulation des données satisfaisant.

3 Analyse et constats

3.1 Analyse de la performance

3.1.1 Pertinence

PERTINENCE	A	B	C	D
La pertinence du projet est bonne. Le projet GIFT répond aux besoins de la population de la province et du pays, et il est aligné sur les stratégies et politiques de développement de la RDC, de la Belgique et de l'AFD. Il est centré sur l'enseignement technique secondaire et supérieur plus que sur les petits producteurs ruraux. Cependant, il pâtit d'un manque d'analyse globale des systèmes d'activités et des filières agricoles de la Tshopo.				

3.1.1.1 Un programme qui répond aux besoins de la population, de la province et du pays

QE13 : Dans quelle mesure les services soutenus par le projet contribuent-ils à répondre aux problèmes du secteur agricole et besoins de la population ?

Le secteur agricole est le principal pourvoyeur d'activités socio-économiques dans la Tshopo et notamment pour les femmes et les jeunes qui jouent un rôle essentiel aussi bien en amont qu'en aval des filières. En dépit de conditions naturelles et humaines favorables dont dispose la zone pour la production agricole (climat, sols, population paysanne jeune), la majorité de la population reste exposée à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition et le niveau de revenus monétarisé rural reste extrêmement faible (330 US$/ménage/an[5]). La valorisation du vaste potentiel agricole constitue un axe fort du développement économique, de la promotion de la sécurité alimentaire de sa population et de l'émancipation des femmes. Par ailleurs, afin de renforcer les capacités de résilience climatique du territoire et de préserver la biodiversité, il est pertinent de préserver le capital environnemental unique en développant et en appliquant des approches agricoles durables.

Dans ce contexte, la FAR constitue un levier majeur de développement, tant de la production agricole que des nombreux métiers du monde rural en amont et en aval de la production agricole. Elle contribue ainsi à faire face à de nombreux enjeux, notamment : i) le renforcement de la souveraineté alimentaire ; ii) l'amélioration de l'insertion professionnelle et de la capacité des jeunes hommes et des jeunes femmes à s'assurer une insertion socio-économique réussie et décente dans des activités liées aux chaînes de valeurs agricole, d'élevage et de pêche ; iii) la création de valeur ajoutée et de revenus en augmentant la capacité des ménages à améliorer la productivité agricole et la sécurité alimentaire ; et, iv) le développement de pratiques vertueuses pour l'environnement et la prise en compte des changements climatiques, à travers la promotion de l'agroécologie et de l'agroforesterie, afin de renforcer la résilience climatique et préserver la biodiversité.

Il est donc pertinent d'accompagner l'amélioration des dispositifs FAR existants et de les articuler avec les opportunités d'insertion professionnelle à l'issue de la formation.

Par ailleurs, l'accent mis sur l'agroécologie répond de manière appropriée aux problématiques présentées par le contexte de la Tshopo (accès limité aux terres arables, déforestation, dégradation des sols, enclavement…). D'une part, l'agroécologie favorise la conservation du riche patrimoine environnemental de la province et à la préservation de la réserve de la biosphère ; d'autre part, en contribuant à l'autonomisation des producteurs par rapport à l'usage d'intrants (et en diminuant leur usage d'intrants

[5] Selon le Programme de Développement Agricole dans la Tshopo - PRODAT

importés), elle leurs permet de plus facilement faire face au contexte économique (renchérissement du coût des intrants, faible accès…) et à l'enclavement de la province (irrégularité de l'approvisionnement…).

3.1.1.2 Un programme qui est aligné sur les stratégies et politiques de développement de la RDC, de la Belgique et de la France

QE2 : Est-ce que l'intervention est alignée avec les priorités et politiques congolaises, belges et françaises ?

L'intervention est alignée avec la politique nationale congolaise, notamment le Programme National Stratégique de Développement (PNSD - 2019-2023) et ses déclinaisons sectorielles, concernant :

- Le pilier 1 : « Valorisation du capital humain, le développement social et culturel », en lien avec l'éducation et la formation.
- Le pilier 3 : « Consolidation de la croissance économique, diversification et transformation de l'économie », notamment sa composante 1 « Développement de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage » qui inclus le renforcement de la contribution à la croissance économique, la restauration de la sécurité alimentaire du pays, la réduction de la pauvreté et de la précarité dans les milieux ruraux, l'accroissement de la production des produits vivriers et pérennes, et l'amélioration de la valeur ajoutée de la production agricole.
- Le pilier 5 : « Protection de l'environnement, lutte contre le changement climatique, développement durable et équilibré ».

Le projet GIFT est également aligné avec la Stratégie Sectorielle de l'Éducation et de la Formation (SSEF) 2016-2025 dont il aborde les 3 axes : i) Promouvoir un système éducatif plus équitable ; ii) Créer les conditions d'un système éducatif de qualité, y compris des systèmes de suivi et d'assurance qualité et environnement propice à l'apprentissage ; et, iii) Instaurer une gouvernance transparente, tout en améliorant l'efficacité et l'équité dans la gestion des ressources. De plus, l'accès des filles aux filières techniques et professionnelles constitue un objectif de la stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation 2016-2025.

Il est aussi aligné sur l'axe éducation et formation professionnelle de la Politique national genre (PNG) et du plan d'action qui lui est associé, qui traitent de la prise en compte des besoins des filles et des garçons, de la réduction du taux d'analphabétisme des adultes, de la déperdition scolaire, des droits à la santé sexuelle et reproductive et de la maîtrise de la fécondité. Il contribue aussi à la stratégie nationale de lutte contre les violences basées sur le genre (VBG), à travers l'action de Marie Stopes International (MSI).

L'intervention est également alignée sur les stratégies belges, notamment l'axe 1 « Réduction du déficit alimentaire et de la pauvreté » et l'axe 2 « Formation Professionnelle et emploi » du Programme transitoire de coopération gouvernementale Belgique – RDC 2020-2023 ; ainsi que l'axe 1 « Jeunesse, formation, entrepreneuriat et emploi) » et l'axe 3 « Agriculture et sécurité alimentaire » du Programme de Coopération Belgique – RDC 2023-2027. Par ailleurs, le projet GIFT met l'accent sur plusieurs axes transversaux (digitalisation, égalité des genres, environnement et climat) des 2 programmes de coopération.

Enfin, elle est alignée sur la stratégie de coopération françaises. La Stratégie 2022-2026 de l'AFD souligne notamment l'importance d'un développement économique inclusif et durable et se concentre sur l'amélioration de l'accès aux services essentiels et la valorisation du capital humain. En particulier, elle priorise la FAR et l'agroécologie.

3.1.1.3 Un programme de FAR centré sur l'enseignement technique secondaire et supérieur plus que sur les petits producteurs ruraux

Le choix des instituts de formation technique est pertinent. Quatre établissements techniques (ITA Yanonge, ITAV Simisimi, Institut Maendeleo, ITA de Yangambi) ont été retenus pour un accompagnement rapproché en tenant compte de critères tels que la démographie, la prédominance de ménages paysans, leur localisation dans diverses zones agroécologiques, le potentiel en termes de contribution à la préservation du capital forestier par l'introduction de pratiques innovantes. Ils possèdent un bon potentiel d'offre de formation de qualité aussi bien dans les domaines techniques que pratiques et couvrent à la fois le milieu rural et le milieu urbain. Dans le cas de l'ITA Yanonge et de l'ITA Yangambi, la pertinence est renforcée par le fait que le Territoire d'Isangi est considéré comme le grenier alimentaire de la Tshopo, notamment grâce à la culture du riz, du manioc et de la banane plantain, ainsi qu'à sa position géographique favorable au bord du fleuve Congo, susceptible de faciliter l'évacuation des productions agricoles vers des grands centres de consommation comme Kisangani et Kinshasa.

Le travail avec l'IFA de Yangambi, un établissement universitaire fonctionnant sur deux sites (Kisangani et Yangambi) et doté d'une école d'application, se justifie par le besoin de mieux articuler formation technique secondaire et formation supérieure. Un institut supérieur technique tel que l'ISEA Bangamisa aurait probablement facilité la création de liens car il est plus orienté vers les aspects pratiques et opérationnels. Cependant, cet institut a été jugé trop faible (infrastructures, ressources humaines, offre actuelle de formation) pour justifier un appui, et aucun autre candidat suffisamment solide n'a été identifié à sa place. Par ailleurs, l'IFA de Yangambi est un acteur majeur à l'échelle nationale et internationale et possède un fort potentiel d'effet de levier sur la FAR et sur l'ensemble du réseau d'offre de services à l'échelle du territoire provincial et national (actions d'appui-conseil aux acteurs/trices du monde rural, vivier de techniciens pour l'appui conseil aux opérateurs des filières et pour fournir aux ITA des formateurs qualifiés pouvant améliorer la qualité des apprentissages). Plus globalement, l'IFA de Yangambi peut contribuer significativement à la construction d'une réponse concrète au défi que représente la modernisation de la FAR en RDC. Par ailleurs, sa localisation au centre de la zone forestière du bassin du Congo continue à lui conférer une valeur ajoutée exceptionnelle du point de vue scientifique, et son action est intégrée à son territoire à travers des services techniques d'appui conseil ou de mise à disposition de matériel génétique amélioré.

Malgré la pertinence d'un appui à la formation agricole et rurale secondaire et supérieure dans une perspective de professionnalisation du secteur, de renforcement de la productivité agricole, de création de valeur ajoutée, de développement des filières en amont et aval, et de développement de services aux producteurs, l'action n'est pas centrée sur les petites exploitations familiales qui représentent 80% de la production agricole[6] et retirent l'essentiel de leurs revenus de l'agriculture. De fait, elle n'appuie pas directement la conception et la mise en œuvre de formations courtes destinées à des producteurs non qualifiés, et traite peu de formation continue destinée aux agriculteurs déjà actifs. Un tel appui pourrait être envisagé dans le cadre d'un projet distinct.

3.1.1.4 Un manque d'analyse globale des systèmes d'activités et des filières agricoles

Au-delà de ne pas centrer son action sur la majorité des acteurs du secteur agricole que constitue les petits producteurs non alphabétisés, le projet ne base pas son appui à la FAR sur une connaissance fine des systèmes d'activités ruraux et des principales filières agricoles de la Tshopo. Le travail de diagnostic du territoire mené par l'Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (IRAM) en 8 jours, fin 2023, quoique de qualité compte tenu du temps disponible, ne semble pas assez approfondi

6 Pré-diagnostic FAR, 2019

(même s'il se fait dans une logique de formation – action). L'identification des besoins du territoire en termes de formations courtes à travers une intervention du RIFAR et avec les établissements a pu compléter le travail de l'IRAM mais n'a pas intégré de travail auprès des producteurs eux-mêmes et ne peut pas s'apparenter à un diagnostic des systèmes d'activités ruraux. Enabel indique que le nouveau portefeuille bilatéral d'Enabel a effectué un diagnostic agraire plus approfondi de ses zones d'intervention mais aucun document n'a été mis à disposition de la mission d'évaluation lui permettant de noter qu'une connaissance fine des systèmes d'activités ruraux et du fonctionnement des filières agricoles était disponible et intégré par l'UGP et/ou les partenaires de mise en œuvre. Dans tous les cas, le diagnostic effectué dans le cadre du portefeuille bilatéral d'Enabel aura été effectué trop tard pour être intégré au travail de formulation et de lancement du projet GIFT.

Un diagnostic des territoires ainsi que des études filières sont prévus par le projet en lien avec la révision des curricula mais les études filières n'ont pas encore été réalisées, et le diagnostic intégré du territoire provincial doit être piloté par l'IFA qui n'avait pas signé de convention de subside au moment de la mission. Ceci limite très probablement la capacité du projet à appuyer le développement des cursus de formation les plus adaptés aux besoins du secteur.

De fait, les systèmes de production mis en œuvre dépendent des facteurs de productions dont dispose un producteur. Il est important de comprendre les différentes logiques de production qui peuvent prévaloir dans la Tshopo pour s'assurer de mettre en œuvre des cursus FAR adaptés prenant en compte la place de différentes production (culture, élevage) dans les systèmes de production et des différentes activités (production agricole et animale, chasse, cueillette) dans les systèmes d'activités. De fait, le type de terre dont dispose un producteur aura de nombreuses implications techniques quant aux spéculations qu'il pourra développer, et la surface à sa disposition est susceptible de conditionner son choix d'une stratégie intensive ou extensive. Afin d'être en mesure de conseiller des petits producteurs de façon pertinente, il est nécessaire de mieux comprendre ce qui détermine leur choix d'une stratégie économique visant à obtenir un retour sur investissement par rapport à ses facteurs de production, ou d'une stratégie de gestion des risques, orientée vers la sécurité alimentaire, visant à maximiser les chances d'un niveau minimum de production et/ou de rentrées monétaires. De fait, les spéculations (culture de rentes, cultures vivrières…) et les itinéraires techniques (engrais, semences, calendrier et pratiques culturales, équipements agricoles) varient en fonction de l'accès d'un ménage aux facteurs de production (terre, main d'œuvre, capital).

L'analyse et la compréhension de la logique des systèmes de production mis en œuvre par les producteurs ruraux de la Tshopo, au-delà de paramètre simplement technique et économique, sont donc capital pour pouvoir identifier des cursus de formation correspondant à leurs besoins. De même, il est crucial de comprendre les dynamiques des filières agricoles en amont et en aval de la production. Raisonner au niveau d'un atelier unique, avec une vision techniciste de l'agriculture n'est pas suffisant.

Par ailleurs, afin de pleinement capitaliser sur le potentiel de création de valeur ajoutée au niveau des filières agricoles de la Tshopo, le projet nécessite une meilleure connaissance des différents segments amont et aval des filières agricoles, notamment concernant la fourniture d'intrants et d'équipements nécessaires, et la conservation, la transformation et la commercialisation des produits. Le manque actuel de diagnostic des filières limite la capacité à identifier les capacités manquantes pour augmenter la valeur ajoutée au niveau de la province et développer des cursus de formation en conséquence.

Plus globalement, l'évaluation note un manque de référentiels capitalisés, disponible pour l'UGP et les partenaires de mise en œuvre, pour faire face aux enjeux économiques, territoriaux et de transitions techniques et écologiques. Mieux comprendre les raisons qui conditionnent le déclin du palmier à huile et l'étendue de la culture de l'hévéa dans la Tshopo, serait par exemple nécessaire.

3.1.2 Cohérence

COHÉRENCE	A	B	C	D
La cohérence du projet est bonne. Le projet GIFT offre des complémentarités avec des programmes actuels et passés d'Enabel, avec les appuis d'un ensemble de partenaires de l'IFA (BM, Fondation Gates, UE…), plusieurs actions de l'AFD et une série plus large d'activités en appui à la Formation et l'insertion professionnelle ou le développement agricole. Toutefois, à ce stade, le projet s'est principalement concentré sur le travail de mise en place des différents partenariats de mise en œuvre et de lancement de ses activités. Bien que les différents partenariats soient basés sur la complémentarité, peu d'efforts ont été orientés vers le développement de synergies et les complémentarités n'ont pas été maximisées.				

Le projet GIFT est complémentaire avec une série d'autres actions, bien qu'il ne développe activement qu'assez peu de synergies.

3.1.2.1 Complémentarité avec des programmes actuels et passés d'Enabel

A travers son Programme d'appui à l'enseignement technique et à la formation professionnelle dans la Tshopo (EDUT), clôturé en 2022, Enabel a déjà appuyé 3 des 4 Instituts Techniques Agricoles partenaires du projet GIFT (ITA Yanonge, ITA Yangambi, ITA Simisimi) dans l'amélioration de leur gouvernance. Ceci a notamment impliqué un travail sur la définition de projets d'établissements et le déploiement de progiciel de gestion, un travail sur la qualité de la formation à travers l'amélioration des infrastructures et des enseignements, ainsi que de l'insertion professionnelle, notamment à travers des partenariats avec des entreprises forestières et/ou agro-industrielles en milieu rural, et le développement d'un incubateur avec la Fédération des entreprises du Congo (FEC). Bien que les activités n'aient pas toutes pu être mises en œuvre par EDUT et que certaines aient été reprise par le projet GIFT, ce dernier peut capitaliser sur les travaux initiaux, et poursuivre et amplifier les efforts d'EDUT ainsi de relier ces efforts aux autres acteurs et parties prenantes de la FAR.

Par ailleurs, le projet GIFT bénéficie également de l'expérience du Programme de Développement Agricole dans la Tshopo (PRODAT), également clôturé en 2022, à travers lequel Enabel a développé l'intensification agricole durable, la transformation de produits agricoles, l'accès au matériel génétique amélioré, et les services de conseil agricole.

Enfin, le projet GIFT complète avantageusement le programme Formation, Entrepreneuriat, Emploi (FEE) Tshopo, en cours, et mis en œuvre par Enabel dans le cadre du Pilier 1 (Valoriser le potentiel de la jeunesse) du Portefeuille Enabel RDC 2023-2027. Le projet FEE Tshopo vise à valoriser le potentiel de la jeunesse congolaise et d'offrir aux jeunes, et prioritairement aux jeunes femmes, un meilleur accès aux opportunités formatives et d'encadrement, et par conséquence à un accroissement des possibilités d'insertion et d'intégration socio-économiques dans la province de Tshopo, notamment en améliorant leur employabilité, en offrant un soutien à l'insertion professionnelle, et en établissant des liens entre les formations dispensées et les besoins du marché du travail. Les activités d'appui menées par l'intervention FEE intègrent systématiquement les cibles du projet GIFT, et inversement. En particulier, les 2 actions contribuent à i) la formalisation des actions avec la FEC ; ii) la conception et évaluation de documents de passation de marchés d'intérêt commun ; iii) le renforcement des capacités (appui technique, entreprenariat, changement de comportement pour accompagner les jeunes vers l'emploi…) et la sensibilisation de partenaires locaux communs (instituts de formation, apprenants, incubateurs, secteur privé…).

3.1.2.2 Complémentarité fonctionnelle avec d'autres partenaires de l'IFA

L'IFA de Yangambi bénéficie (ou a bénéficié) des appuis d'autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF), à l'instar de la Banque Mondiale (BM) dans le cadre de son projet d'éducation pour la qualité et la pertinence des enseignements aux niveaux secondaire et universitaire (PEQPESU), mis en œuvre de 2016 à 2021, et du Centre International pour les Recherches Forestières / Center for International Forestry Research (CIFOR) dans le cadre du projet de formation recherche environnement dans la Tshopo «FOREST», phases 1 et 2, financé par l'Union Européenne (UE) autour de la Reserve de Biosphère de Yangambi. L'IFA bénéficie aussi des appuis des projets Réduction des émissions de la déforestation et de la dégradation forestière dans les pays en développement / Reducing emissions from deforestation and forest degradation in developing countries (REDD), notamment du Projet intégré REDD dans les bassins de Mbuji-Mayi/Kananga et de Kisangani (PIREDD/MBKIS) qui intervient sur le territoire d'Isangi, et du Programme Central & West African Virus Epidemiology (WAVE) de la Fondation Bill & Melinda Gates (qui offre des bourses pour les femmes).

D'autres partenariats sont en discussion/préparation, notamment autour d'une vision ambitieuse de réhabilitation de la formation agronomique en RDC (« Vision conjointe 2022-2031 de l'IFA, de l'Université de Kisangani (UNIKIS) et de l'Institut National pour l'Etude et la Recherche Agronomique (INERA) pour la réhabilitation de la formation agronomique sur les sites de Yangambi et de Kisangani») permettant une meilleure coordination des 3 institutions, notamment au niveau de de leurs patrimoines, infrastructures et mandats. Les travaux de concertation pour la définition de cette vision ont été financés par le programme FEE qui a clôturé son appui en avril 2023.

3.1.2.3 La complémentarité avec d'autres interventions soutenues par l'AFD

Le projet GIFT est également complémentaire de plusieurs initiatives financées par l'AFD, notamment :

- Le Projet de renforcement des capacités de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) : L'INPP doit être associée aux réflexions que le projet GIFT va soutenir sur les curriculums de formation ainsi que sur l'offre de service de la FAR en matière de formation continue et de parcours d'insertion des jeunes. Le soutien à l'INPP et le projet GIFT participent tous les deux à la redéfinition et à la modernisation de la formation professionnelle dans la Tshopo.
- L'appui de l'AFD au Réseau International de la Formation Agricole et Rurale (Réseau FAR ou RIFAR) : le réseau est soutenu par l'AFD dans le cadre de l'appui à la structuration et à la gouvernance des réseaux FAR nationaux et de l'accompagnement des initiatives émergentes des plateformes nationales. Il est actuellement constitué de 18 pays membres dont la République démocratique du Congo qui est en cours d'intégration au réseau.[7] Le projet GIFT est un élément catalyseur de l'entrée de la RDC dans le réseau FAR.
- Programme d'appui à la mise en valeur durable des zones de savanes et de forêts dégradées (SAVANES) : Les instituts de formation ainsi que les jeunes diplômés sont potentiellement éligibles aux appuis du programme SAVANES. Des conventions de stage et de formation alternée sont envisageables entre les instituts techniques et universitaires et les opérateurs économiques partenaires de SAVANES ; des conventions de partenariat ou de service sont envisageables entre les instituts et SAVANES pour promouvoir ou étudier des innovations agricoles.

[7] L'adhésion de la RDC au réseau a été actée en juillet 2022.

3.1.2.4 Des complémentarités avec d'autres programmes en lien avec la Formation et l'insertion professionnelle ou le développement agricole

Plusieurs autres programmes, non liés à des parties prenantes direct du projet, offrent également des complémentarités avec le projet GIFT. C'est le cas d'actions d'Agence des Nations Unies telles que le programme PIREDD orientale[8] ou du projet « Autonomisation des femmes rurales par une agriculture résiliente au changement climatique » mis en œuvre par le PNUD. C'est aussi le cas de différents appuis à l'INERA ou l'UNIKIS.

Par ailleurs, l'accès des filles aux filières techniques et professionnelles constitue un objectif de la stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation 2016-2025. En conséquence, depuis quelques années, de nombreuses actions sont entreprises par les pouvoirs publics pour atteindre cet objectif : campagnes de sensibilisation, bourses allouées aux filles conformément au sous-programme 6.2 du plan d'action… L'alignement du projet GIFT sur la stratégie sectorielle est évidemment une source de complémentarités additionnelle.

3.1.2.5 Des complémentarités non maximisées

Bien que ces programmes soient complémentaires du projet GIFT, on ne note pas encore une coordination active concernant les appuis fournis à l'IFA en matière de pédagogie, de développement de curricula, de passage au système Licence – Maitrise – Doctorat (LMD) ou de contrats de performances. La cohérence de l'ensemble de ces actions semble être laissé à l'IFA et la concertation entre PTF semble peu régulière.

La complémentarité développée avec les initiatives du CIFOR, telles que l'appui aux ITA de Yangambi et de Yanonge en matière de recherche/innovation et de services aux communautés, de développement socio-économique territorial, d'agroforesterie, d'infrastructures et de parcours d'insertion et d'incubation des jeunes, la coordination (FOREST 1 et 2) est plus évidente car le CIFOR est un des principaux partenaires de mise en œuvre du projet GIFT et coordonne naturellement l'ensemble de ces actions, indépendamment de la source de financement. Il en est de même pour les institutions appuyées par Enabel ; c'est ainsi que le projet GIFT tire déjà profit du Programme d'incubation "FEC Eliya" mis en œuvre avec la FEC pour appuyer des jeunes entrepreneurs en phase de préincubation.

Mais globalement, assez peu d'efforts sont engagés dans la maximisation des synergies. Lorsqu'une action présentant des complémentarités n'est pas exécutée par un partenaire de mise en œuvre du projet GIFT, comme c'est le cas de l'appui à l'INPP, du projet SAVANES, des appuis REDD et des appuis WAVE, les complémentarités existent mais leur mise en œuvre est laissée à l'initiative des partenaires locaux et elles ne se réalise souvent que très partiellement. C'est le cas des systèmes de bourses d'études féminines mises en place à l'IFA par le programme WAVE, ou des conventions de stage et/ou de formations alternées initialement envisagées en partenariat avec le programme PIREDD/MBKIS. Des actions en appui à un système de bourses devaient faire partie de la convention de subsides entre Enabel et l'IFA afin que l'IFA valorise ses divers partenariats inter-universitaires. Néanmoins, la formulation de ces actions a pris du retard.

De même, il n'a pas encore été possible, comme cela était prévu dans le DTF (p.22), de capitaliser les bonnes pratiques et acquis du projet « Autonomisation des femmes rurales par une agriculture résiliente au changement climatique » du PNUD en rapport avec la sécurisation des droits des femmes à la terre,

[8] Le PNUD cofinance le PIREDD Oriental qui couvre les provinces du Bas-Uélé, Ituri et Tshopo. Le PIREDD est financé principalement par l'Initiative pour les Forêts d'Afrique centrale (CAFI), et mis en œuvre par divers partenaires dont la Banque Mondiale et le Fonds mondial pour la nature (WWF), sous la supervision du Fonds National REDD+ (FONAREDD) du gouvernement congolais.

l'accès aux innovations, aux financements et aux marchés dans la perspective de l'accompagnement à l'insertion des jeunes diplômées des FAR.

Ce manque de maximisation des synergies s'explique par le fait que le projet a mis un certain temps à se mettre en marche et ainsi à concentrer ses efforts sur le travail de mise en place des différents partenariats de mise en œuvre et le lancement de ses activités. Il n'en demeure pas moins que le temps risque de manquer pour pleinement capitaliser sur le potentiel de synergies qui s'offre au projet.

3.1.3 Efficacité

EFFICACITÉ	A	B	C	D
L'efficacité globale du projet est problématique au stade actuel de sa mise en œuvre. La grande majorité des activités sont en retard et seuls 3 sur 16 indicateurs de résultats rapportent des avancées qui restent toutefois limitées. La construction des infrastructures et l'équipement des institutions partenaires n'ont pas démarré. Malgré ceci, le projet semble s'être mis en ordre. L'efficacité et la pertinence de ses approches n'est pas remise en cause. Avec plus de temps, les résultats attendus peuvent se matérialiser.				

3.1.3.1 QE 8 : A partir des progrès constatés, quel est l'état d'avancement par rapport à l'atteinte des résultats ?

L'efficacité globale du projet est considérée comme limitée et non satisfaisante au stade actuel de la mise en œuvre du projet.

A 18 mois de la date prévue pour la clôture du projet, on note un faible niveau d'atteinte des résultats attendus :

- Bien que des efforts aient été faits pour identifier et formuler des modalités de mise en œuvre appropriées, et que la préparation des marchés publics et des conventions de subsides ait démarré en temps voulu, la conclusion des différents contrats et conventions a rencontré des retards, ce qui a entravé la mise en place des inputs nécessaires pour atteindre les résultats attendus à mi-parcours.
- Bien que 10 marchés publics aient été lancés, leur finalisation a été lente, limitant le démarrage des activités de renforcement des capacités des partenaires.
- Dans tous les volets de l'intervention, les actions n'ont démarré effectivement que pendant la deuxième moitié de l'année 2 tandis que beaucoup n'ont pas encore été mises en route. Par conséquent, la mise en œuvre du projet n'a pas encore produit d'effets tangibles sur le terrain, ce qui souligne un décalage entre les ambitions du projet et sa mise en œuvre effective.

Malgré ces faibles résultats, le projet a développé de nombreuses activités préparatoires (préparation et signature des CS et contrats, lettres d'entente, renforcements des capacités des cibles et partenaires, études préparatoires des infrastructures, élaboration de business plan…) et s'est maintenant bien organisé pour progresser plus efficacement. Les partenaires (CIFOR, l'Institut européen de coopération et de développement - IECD, Communication pour le développement durable -Com4Dev, MSI…) sont confiants de pouvoir réaliser leurs activités d'ici mars 2026. L'efficacité et la pertinence des approches n'est pas remise en cause mais une faible maîtrise de la gestion du temps et de la planification opérationnelle a entrainé une sous-estimation du temps nécessaire pour mettre en œuvre les activités, les consolider et obtenir des résultats. Avec plus de temps, les résultats attendus peuvent se matérialiser mais obtenir des résultats durables dans le temps initialement prévu pour le projet ne devrait pas être possible.

Le niveau d'atteinte des indicateurs du projet GIFT est résumé dans le tableau suivant :

Indicateur	Ligne de base	Valeur actuelle	Cible finale	Atteinte
Outcome : Contribuer dans la Province de la Tshopo au renforcement des dispositifs de formation agricole et rurale aux niveaux techniques et universitaires en intégrant une approche transversale de réduction des inégalités ainsi que de promotion des pratiques agricoles durables				
Nbre de personnes bénéficiant d'une formation	0	155 enseignants, responsables institutionnels et préfets + 19 sortants de l'IFA	1500	12%
% d'augmentation de diplômés insérés en entreprises, en auto-emploi ou poursuivant leurs études universitaires (+taux de femmes)	10%<X<20 %	0	50%	0%
Ratio homme-femme à des postes de responsabilité dans les organes de gestion des ITA et de l'IFA	1/5	-	1/3	-
% des formations créées, réhabilitées, équipées ou accompagnées, destinées à promouvoir la résilience climatique des agriculteurs.trices	0	0	50%	0%
Output 1 : Le pilotage, la gestion et la gouvernance du secteur de la FAR et des instituts accompagnés sont améliorés dans une perspective sensible en genre				
Nbre des projets d'établissement opérationnalisés incluant une stratégie genre	0	0	5	0%
Nbre de plans d'actions genre déployé	0	1	7	16%
% d'augmentation du budget de l'établissement	0	0	+>20%	0%
% d'augmentation des femmes dans les instances de gouvernance	NA	0	40%	0%
Nbre de rencontres entre les instances locales, provinciales et nationales	NA	5	80	7%
Output 2 : Les apprenants accèdent à une formation de qualité dans un cadre favorisant l'apprentissage et un accès égalitaire				
Nbre de formateurs et tuteurs formés	NA	115 enseignants (13 femmes)	150	77%
Nbre de filières de formation créées, réhabilitées, équipées ou accompagnées	NA	0	8	0%
Taux de rétention par sexe	NA	NA	+>75% (par sexe)	-
Nbre d'instituts réhabilités et équipés et dispensant une formation de qualité	0	0	5	0%
Output 3 : Les apprenant.es sont accompagné.es à l'insertion professionnelle ou à la poursuite d'études en tenant compte des besoins spécifiques des filles/femmes				
Nbre d'apprenants accédant à des stages comprenant de nouveaux outils d'encadrement (par sexe)	0	0	200	0%
Nbre des projets professionnels d'insertion (PPDI) développés (par sexe)	0	0	100	0%
Nbre de cellules d'orientation emploi fonctionnelles	0	4 mais non fonctionnelles	5	0%
Nbre de jeunes accompagnés par les cellules d'orientation emploi	0	0	300 (IFA 100, ITA 200)	0%
Output 4 : Les instituts intègrent les besoins du territoire et développent une offre de services en lien avec les problématiques agricoles durables et inclusives				
Nbre de services développés au sein des instituts	0	ITA : 0, IFA : 0	IFA : 4	0%
Nbre de sessions de vulgarisation à destination des agriculteurs par année et par institut	< 2	0	ITA : 8	O%
% d'adoption de nouvelles pratiques agricoles innovantes	0	0	Minimum 2/an	0%

3.1.3.2 Niveau d'atteinte de l'objectif spécifique

OS : Contribuer dans la Province de la Tshopo au renforcement des dispositifs de formation agricole et rurale aux niveaux techniques et universitaires en intégrant une approche transversale de réduction des inégalités ainsi que de promotion des pratiques agricoles durables

L'efficacité du projet au niveau de l'objectif spécifique est non satisfaisante. Le seul indicateur réalisé au bout de l'année 2 du projet est le nombre de personnes bénéficiant d'une formation (par fonction + taux de femmes), soit 174 personnes sur une cible de 200 personnes prévues pour l'année 2, la cible de l'année 1 étant 0. Néanmoins, il convient de noter que cet indicateur est normalement un indicateur d'output et n'est pas approprié pour mesurer les progrès au niveau de l'objectif spécifique. Il n'offre aucune appréciation de la qualité du renforcement des capacités associée aux formations.

3.1.3.3 Niveau d'atteinte du résultat 1

R1 : Le pilotage, la gestion et la gouvernance du secteur de la FAR et des instituts accompagnés sont améliorés dans une perspective sensible au genre.

L'analyse de l'efficacité du résultat 1 montre que le pilotage, la gestion et la gouvernance du secteur de la FAR n'ont pas atteint les effets escomptés sur les deux premières années.

- Seul un des quatre indicateurs prévus pour l'année 2 a été atteint, à savoir le nombre de plans d'action genre déployés. Toutefois, cet indicateur n'intègre pas de notion de la qualité des plans d'action genre déployés, et encore moins de la qualité et du niveau de leur mise en œuvre (et donc de leurs effets).

- Aucun Plan de Développement d'Établissement (PDE) incluant une stratégie genre n'a été finalisé et mis en œuvre.

- Le pourcentage d'augmentation des femmes dans les instances de gouvernance des institutions de formation n'a pas progressé, alors que la cible était de 15 %.

- Bien que 20 rencontres entre les instances locales, provinciales et nationales aient été prévues, seules 5 ateliers avaient été réalisées en année 2 (rapport 2023). Ces ateliers ont tout de même permis à divers acteurs de la FAR du niveau local et provincial de se rencontrer et d'échanger autour de i) l'état des lieux du réseau FAR (avec l'appui du RIFAR), ii) les diagnostics des territoires (avec l'appui de l'IRAM), iii) la préparation et le suivi du comité technique du projet, iv) le diagnostic genre, et la v) la mise en œuvre d'un plan d'action. Par ailleurs, la situation a évolué depuis avec, au-delà des COPIL et COTEC, des échanges entre les 2 Inspections principale provinciales (IPP) et le secteur privé, entre les 5 Provinces éducationnelles (PROVED), les IPP et les partenaires de mise en œuvre, et des échanges sur une « convention agroécologie » et une « convention ferme pédagogique » entre les 2 IPP, l'UGP, les PROVED et le secteur privé.

- Peu de travail a été effectué concernant la transition secondaire – supérieur/universitaire dans la FAR qui n'est toujours pas inscrite dans une continuité. Des parcours de formation intégrant à la fois le secondaire et le supérieur n'ont pas été définis. Ceci implique qu'aucune concertation spécifique entre responsables de formation secondaire et responsables de formation supérieure n'a pu avoir lieu dans le but de mieux coordonner les formations. Par ailleurs, dans ces conditions, l'information aux apprenants du secondaire concernant les possibilités de formation qui s'offre à eux après le secondaire ne peux rester que très générale.

- Le travail de structuration du réseau FAR provincial et national est peu avancé. Le travail de renforcement des capacités institutionnelles et stratégiques du EDU-NC au niveau central et provincial n'a pas démarré. Aucune activité n'a été mené avec des autorités nationales à Kinshasa, notamment du fait que la lettre d'entente avec le EDU-NC n'avait pas encore été signée au moment de la mission et que le document genre sur lequel le projet devait travailler n'avait pas été mis à disposition. Des échanges ont néanmoins été menés avec l'inspection générale pour

obtenir les référentiels de formation à utiliser dans les ITA et identifier les besoins de formation à mener par l'inspection générale. Par la suite, en juin 2024, 2 inspecteurs généraux adjoints ont visité le projet.

Ces résultats indiquent un retard significatif dans la mise en œuvre des actions visant à améliorer la gouvernance et l'inclusivité dans le secteur de la FAR, notamment en ce qui concerne l'appui à l'amélioration de la gestion administrative et financière des établissements, l'optimisation des ressources humaines et financières, ou le renforcement de la participation active des femmes. Par ailleurs, l'accompagnement pour la définition et l'opérationnalisation des stratégies genre aux niveaux central, provincial et au sein des instituts n'a pas été suffisamment mis en œuvre.

Au moment de l'EMP, les principales réalisations du projet comprennent :

- La mise en place d'outils de gestion pour les ITA et l'IFA ;
    - 76 enseignants des 4 ITA et 48 d'autres écoles techniques ont bénéficié d'une formation de 5 jours (à Kisangani et Isangi) sur l'alphabétisation numérique. Les 76 enseignants des 4 ITA ont ensuite été accompagnés par des experts en digitalisation sur une durée de 4 mois pour la prise en main et la mise en application du progiciel de gestion.
    - Par ailleurs, les agents de terrain de l'UGP ont poursuivi l'accompagnement du personnel des instituts et des comités de gouvernance dans l'amélioration et la mise en place des outils de base nécessaire pour produire des données de gestion (tenue de caisse, de stock, registre des élèves et des enseignants). Le personnel a également été formé à l'établissement des analyses mensuelles des données de gestion (trésorerie/ budget, charge de cours…).
- Un travail d'actualisation des PDE des ITA, réalisé avec l'appui du RIFAR (et de Tero pour l'identification de services aux territoires), en lien avec la convention de subsides, et l'appui à l'actualisation du plan stratégique de l'IFA de Yangambi. Ce travail a effectivement démarré au mois de septembre 2023. Une première étape de connaissance des ITA et des acteurs de la FAR s'est déroulé, avec l'objectif de planifier et de mettre en œuvre cette activité d'actualisation.
- Pour l'IFA Yangambi, le plan stratégique a été actualisé avec l'appui de TERO, et ce plan accompagné d'un plan d'action pour sa mise en œuvre, a commencé à faire l'objet de restitution auprès des partenaires. Il contribue à la l'élaboration de la convention de subsides de l'IFA.
- Le renforcement des capacités du personnel pour une meilleure gestion des données et l'élaboration de budgets sensibles au genre dans les ITA, avec l'appui d'EKAGRI ;
- L'organisation d'ateliers favorisant les échanges entre acteurs locaux et provinciaux ; et
- La mise en place de cellules genre dans les ITA et à l'IFA, avec sensibilisation des étudiants sur les questions de genre, renforçant ainsi l'intégration de la dimension genre dans les activités des instituts.
- L'accompagnements des ITA par les agents de terrain a visé non seulement l'amélioration de la gestion, mais également la promotion d'activités génératrices de revenus (AGR) au sein des ITA, tant pour générer des revenus pour les instituts, que pour compléter ceux des enseignants ou permettre aux apprenants de subvenir à leurs besoins. Toutefois, les premières AGR, focalisées sur les cultures maraichères ou de légumineuses, ont enregistré des résultats mitigés et ont fait ressortir des difficultés pratiques (qualité des semences, rémunération de la main d'œuvre de surveillance et d'entretien, aléas liés au climat). Ceci indique que le diagnostic initial ayant conduit à l'identification de ces AGR n'a pas été suffisamment approfondi. Les difficultés pratiques

mentionnées ci-dessus laissent également supposer qu'un plan d'affaire suffisamment détaillé n'a pas été préparé pour appuyer le développement des AGR.

Par rapport au résultat à atteindre (l'amélioration du pilotage, de la gestion et de la gouvernance du secteur de la FAR et des instituts, dans une perspective sensible au genre), ils restent toutefois très parcellaires. La mise en place de nouveau outils de gestion est limitée au progiciel (certes important). Les PDE et les plans stratégiques ne sont pas encore mis en œuvre car non finalisés. Le renforcement des capacités est encore en cours, et l'impact du travail sur la budgétisation sensible au genre, encore limité par la faiblesse des budgets des instituts. En général, le travail sur le genre et la mise en place de cellules genre est encore confronté à des obstacles culturels et sociaux qui font que ses résultats doivent être perçus sur le long terme. Les échanges entre acteurs locaux et provinciaux sont également limités et les faibles moyens de fonctionnement alloués à ces acteurs offrent peu de perspectives de développement de tels échanges. Le travail sur les AGR est trop récent pour encore avoir produit d'effets significatifs. De manière transversale, l'appropriation des actions mentionnées est encore limitée et l'amélioration de la gouvernance des instituts se note peu au-delà des apports du progiciel.

Le déploiement du progiciel de gestion a abouti à son utilisation au quotidien dans les instituts sur les modules de gestion des apprenants, des enseignants, des cours – avec l'établissement des bulletins trimestrielles et proclamation sur la base des données enregistrées dans le progiciel. Ceci présente l'avantage de centraliser les données, optimiser les processus administratifs, améliorer la collaboration, permettre une visibilité en temps réel et plus globalement d'offrir un gain de productivité, facilitant ainsi la gestion efficace des instituts techniques agricoles. Notons toutefois, que pour les ITA Yangambi, Yanonge et Simisimi, l'installation du progiciel de gestion était déjà prévue (mais non réalisée) dans le cadre du projet EDUT, clôturé en 2022.

3.1.3.4 Niveau d'atteinte du résultat 2

R2 : Les apprenants accèdent à une formation de qualité dans un cadre favorisant l'apprentissage et un accès égalitaire.

Le projet n'a pas encore amélioré la qualité de l'enseignement au sein des instituts bénéficiaires. Toutefois, à sa décharge, ce résultat ne devait pas commencer à évoluer avant l'année 2. L'un des indicateurs est toutefois atteint puisque le nombre de formateurs et tuteurs formés a été largement dépassé soit 115 personnes contre une cible de 40 personnes. Le degré d'assimilation du contenu des formations et le niveau de renforcement des capacités des 115 bénéficiaires n'a toutefois pas été évalué.

Les trois autres indicateurs de ce résultat n'ont pas évolué significativement. Il s'agit de i) le nombre de filières de formation créées, réhabilitées, équipées ou accompagnées ; ii) le taux de rétention par sexe ; et iii) le nombre d'instituts réhabilités et équipés et dispensant une formation de qualité.

En pratique, l'IECD a démarré ses actions de formation des enseignants sur le curricula et sur sa mise en application à travers l'approche par compétence. Le CIFOR a démarré la mise en place de supports pratiques en agroécologie et agroforesterie ainsi que la formation des enseignants des ITA sur les modules pratiques en agroécologie et agroforesterie.

La Termitière a mis en œuvre ses activités de renforcement des capacités financières des parents et des enseignants ainsi que de formation et accompagnement d'Association villageoise d'épargne et de crédit (AVEC) dans le but de palier aux difficultés financières des communautés éducatives. Un certain nombre d'AVEC semble effectivement avoir été mis en place tant par les parents que les enseignants et permet aux parties prenantes de la FAR de disposer d'un capital pour développer des AGR.

MSI a lancé ses activités de sensibilisation à la VBG et à l'hygiène menstruelle. Dans ce cas, des effets sont déjà tangibles avec une meilleure prise en compte de l'hygiène menstruelle par les apprenants et les enseignants, favorisant une présence plus régulière des filles.

Toutefois, les principales activités prévues en lien avec ce résultat sont encore en cours de mise en œuvre.

En particulier, l'amélioration des infrastructures (démolition, construction et/ou réhabilitation de bâtiments, forage, infrastructure et équipements d'irrigation, blocs sanitaires, réseau photovoltaïque, clôtures de sécurisation des parcelles) et du matériel didactiques et pédagogiques n'a pas encore débuté alors que budgétairement ce sont les activités les plus importantes et que de nombreuses autres activités dépendent d'elles pour atteindre des effets. L'établissement des besoins en matériels didactiques a été complété avec les inspecteurs généraux, notamment pour les manuels et matériels d'application nécessaires aux référentiels de formation, mais la préparation du marché pour l'acquisition des matériels a pris du retard.

De plus, les systèmes à mettre en place pour assurer la rétention, la réussite et pour promouvoir l'égalité sont, pour la plupart, encore en phase de définition. Aucune bourse n'a encore été octroyée et les mécanismes d'octroi et de financement restent à définir. L'enrichissement et l'adaptation des programmes de formation et des modules pratiques pour assurer le développement des compétences en adéquation avec les enjeux économiques, agroécologiques, climatiques et les besoins du marché de l'emploi au niveau territorial n'a commencé à être mis en œuvre que récemment. Seul le renforcement de compétences des enseignants en lien avec la pratique, le genre et le développement de compétences en agroécologie et agroforesterie est effectivement en cours mais les enseignants concernés ont encore peu eu l'occasion de mettre leurs capacités en pratiques. Il est donc difficile d'apprécier jusqu'à quel point les formations ont été efficaces.

Notons enfin que le projet prévoit de développer des actions transversales avec un nombre plus important (une trentaine) d'ITA situées dans les mêmes bassins géographiques que les 4 ITA principales. L'idée du projet étant de diffuser à travers l'intervention du réseau provincial, national et international de la FAR (avec l'action du RIFAR), les acquis dans ses activités, ceci n'a pas encore pu avoir lieu car le réseautage lié au contrat du RIFAR n'est pas encore abouti. Le projet continue néanmoins à travailler avec les ITA définis initialement pour éprouver les différentes approches. Une fois le projet plus avancé, il sera temps de capitaliser et diffuser les leçons apprises dans le réseau des ITA, mais, pour l'instant, les actions transversales liés à des ITA additionnels semblent avoir été limitées à la participation d'enseignants d'autres ITA dans certaines formations.

3.1.3.5 Niveau d'atteinte du résultat 3

R3 : Les apprenants sont accompagnés à l'insertion professionnelle ou à la poursuite d'études en tenant compte des besoins spécifiques des filles/femmes.

L'équipe projet a travaillé sur la stratégie de renforcement et de préparation des jeunes à l'emploi, envisageant 3 parcours distinct : emploi salarié, auto-emploi et poursuite des études. De plus, les Unités formation-emploi (UFE) préexistantes mais non fonctionnelles ont été redynamisées à travers des ateliers et l'établissement de plans d'action. L'UGP indique que les pratiques de stages des instituts ont été analysées plus en détails mais la mission n'a pas pu obtenir de document lui permettant d'apprécier l'apport potentiel de ces analyses en termes d'appui à l'insertion professionnelle.

Toutefois, la mise en place des activités préalables à l'appui à l'insertion professionnelle, notamment de développement de mécanismes d'appui et d'accompagnement des apprenants et diplômés, n'a pas encore été finalisée. Com4Dev a déjà bien avancé son travail d'appui au changement de comportement et de préparation des jeunes à l'emploi ; et la GIZ a également mis en œuvre les activités de renforcement des capacités des intervenants concernant l'entreprenariat sensible au genre (selon l'approche Gender makes Business sense +/ Synergie Genre et Agribusiness + (GmBS+/ SyGAb+) et formé des formateurs locaux. Mais, le CIFOR n'a pas encore significativement mis en œuvre son travail d'accompagnement des jeunes au PPDI à travers l'incubation. Ceci est un élément clés de l'appui à l'insertion professionnelle dont les résultats ne sont donc pas encore mesurables.

De nombreuses autres activités prévues pour ce résultat sont en retard et/ou n'ont pas encore été pleinement mises en œuvre : Renforcement et amélioration du système de stage permettant le développement de compétences académiques et professionnelles ; Mise en place effective de cellules orientation-emploi au sein des instituts en lien avec les structures du territoire ; Développement de projets professionnels d'insertion pour favoriser l'insertion professionnelle ; Définition des profils de compétences dont le secteur privé a besoin ; Etablissement des liens entre les incubateurs et les ITA/ IFA.

Sur les 3 indicateurs liés à ce résultat, un seul a été rapporté par le projet comme étant atteint : le nombre de cellules d'orientation emploi fonctionnelles, soit 4 contre une cible annuelle de 3. Néanmoins, même si les cellules d'orientation ont été formellement mises en place, elles ne sont pas encore fonctionnelles ; le renseignement de cet indicateur est donc partiellement incorrect.

Les deux autres indicateurs (« Nombre d'apprenants accédant à des stages comprenant de nouveaux outils d'encadrement (par sexe) » et « Nombre de jeunes accompagnés par les cellules d'orientation emploi » n'indique pas d'avancées.

3.1.3.6 Niveau d'atteinte du résultat 4

R4 : Les instituts intègrent les besoins du territoire et développent une offre des services en lien avec les problématiques agricoles durables et inclusives.

Du fait des retards enregistrés dans le cadre des trois autres résultats dont les activités constituent un préalable au développement, par les instituts de formation, de services en lien avec leur territoire, les activités réalisées dans le cadre de ce résultat 4 n'ont pas encore produit les résultats escomptés.

Les principales actions mises en œuvre concernent :

- Le diagnostic du territoire et la formation-action des enseignants en lien avec le diagnostic du territoire, développés en collaboration avec l'IRAM. Cette activité a mobilisé 23 enseignants issus des ITA et de l'IFA.
- L'identification d'opportunités de services aux territoires (production de semences et boutures, conseil, analyses de laboratoire et formation continue) à développer au sein des 4 ITA et de l'IFA, mis en œuvre en collaboration avec TERO. Ce travail a permis - à travers l'utilisation de l'approche « Making markets working for the Poor" (M4P) » de déterminer et d'analyser une demi-douzaine d'opportunités de marché pour chaque site. Ensuite, pour chaque ITA et l'IFA, une activité a été priorisée et un business plan élaboré en conséquence. La mise en œuvre de ces business plans avec l'appui du projet n'est pas encore effective.

Par ailleurs, les motivations ayant conduit à la sélection de la production de jus de fruits comme activité principale par l'IFA restent floues. Bien que cette initiative présente un intérêt en termes de génération de revenus, on pourrait envisager que, compte tenu de la stature de l'IFA de Yangambi et du niveau des formations qu'il propose, des activités plus ambitieuses (conseil, projets pilotes de production et/ou transformation agricole, élaboration et commercialisation de produits ou outils innovants de développement agricoles…) soient mises en œuvre, en adéquation avec ses objectifs académiques et institutionnels.

Au stade actuel, aucun des trois indicateurs de ce résultat n'a été atteint : Nombre de services développés au sein des instituts ; Nombre de sessions de vulgarisation à destination des agriculteurs par année et par institut ; % d'adoption de nouvelles pratiques agricoles innovantes. Le diagnostic intégré du territoire provincial et les diagnostics filières que doit piloter l'IFA dans l'objectif d'identifier les métiers porteurs et leviers d'action pour permettre d'orienter le travail du projet n'ont pas encore été réalisés. Bien que la formation-action mise en œuvre par l'IRAM et le travail de Tero en appui à la révision du plan stratégique de l'IFA et en appui aux instituts pour l'indentification de services aux territoires, contribue à cette action, ces institutions ont passé trop peu de temps dans la Tshopo pour pouvoir effectuer des diagnostics détaillés.

3.1.4 Efficience

EFFICIENCE	A	B	C	D
L'efficience du projet est problématique. La plupart des activités sont en retard et le taux de décaissement en fin de deuxième année n'est que de 20%. En termes de retards, le projet a pâti d'une faible qualité à l'entrée[9], d'un contexte peu porteur (inflation et augmentation du coût de la vie, crise à l'Est, période d'élection présidentielle, troubles politiques provinciaux, inondations, travaux de l'aéroport de Kisangani…) et de la lourdeur des processus de gestion administratives de l'administration congolaise comme d'Enabel. Toutefois, le projet est maintenant bien lancé bien que				

[9] La force de la mise en œuvre et des résultats de l'intervention, au moment où elle est conçue ou avant qu'elle ne commence, en termes de pertinence, d'efficacité, de cohérence, d'efficience, d'impact et de durabilité. : https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/EV(2022)2/en/pdf

les retards accumulés ne devraient pas pouvoir se rattraper totalement. Le coût de mise en œuvre est satisfaisant malgré un montage institutionnel lourd qui complique la coordination.

QE4 : Les modalités de mise en œuvre de l'intervention sont-elles de nature à atteindre les résultats en utilisant économiquement les ressources et le temps ?

Le rapport de deuxième année indique que la grande majorité des activités « clés » (11 sur 15 répertoriées) sont en retard. Par ailleurs, les 4 activités considérées comme étant dans les temps sont des activités préparatoires à la mise en œuvre d'activités concrètes : i) élaboration des projets d'établissement ; ii) mise en place de cellules orientation-emploi ; iii) développement de projets professionnels d'insertion ; iv) diagnostic intégré du territoire. De plus, les cellules d'orientation – emploi ne sont pas encore fonctionnelles et il n'est pas clair jusqu'à quel point les projets professionnels d'insertion sont finalisés. En outre, selon le rapport de résultats 2023, le taux de décaissement du projet GIFT à la fin de la deuxième année n'est que de 20,7 %. La capacité du projet à atteindre ses résultats dans les délais initialement prévus est donc très incertaine.

Tableau 1 : Etat d'avancement des activités clés

Résultat	A temps	En retard	% à temps
Résultat 1	1	3	25%
Résultat 2	0	4	0%
Résultat 3	2	3	40%
Résultat 4	1	1	50%
Compilé	4	11	27%

Source : Rapport d'activités 2023

Les retards observés s'expliquent principalement par le temps que le projet a pris pour mobiliser l'ensemble de ses partenaires institutionnels et à se mettre en ordre de marche du fait d'une faible qualité à l'entrée (voir ci-après) combiné à des processus administratifs lourds.

3.1.4.1 Une faible qualité à l'entrée

Le projet a mis presque 2 ans à entrer en vitesse de croisière car, malgré un diagnostic genre, un cadre CGES et une étude baseline préparé par l'AFD et l'expérience de travail d'Enabel dans la Tshopo, la proposition de projet (DTF) préparée par Enabel et approuvée par l'AFD est restée générale, laissant un nombre considérable de points à spécifier en début de projet. Dans ces conditions, particulièrement si l'on prend en compte le contexte difficile de la RDC et, au sein de la RDC, de la Tshopo (enclavement, tracasseries administratives, faible disponibilité de ressources humaines de qualité, faiblesses des institutions locales…) il était très optimiste de penser que les délais prévus par le DTF seraient tenus.

Les principaux manquements en termes de préparation initiale du projet GIFT sont les suivants :

- **Une faible analyse du contexte et des capacités des parties prenantes et un manque de préparation stratégique** :
    - Un nombre important d'études diagnostic et d'états des lieux a dû être réalisé après le début du projet, sur une période s'étendant loin dans la 2ème année de mise en œuvre (Diagnostic des territoires lié à la FAR…).
    - L'évaluation organisationnelle de l'IFA Yangambi, et les états des lieux des Instituts et des infrastructures envisagées dans le cadre du projet n'ont été finalisé qu'en 2023.
    - Bien qu'identifié comme partenaire du projet dès la formulation, l'évaluation organisationnelle du RIFAR a été réalisée tardivement, fin 2022, après le démarrage du

projet. Ceci n'a pas permis au RIFAR de soumettre une proposition d'action avant le premier trimestre 2023.

- Malgré l'expérience d'Enabel à travers le programme EDUT, les pratiques de stages des instituts n'ont été analysées en détails qu'en 2023.
- Concernant l'insertion professionnelle, la stratégie de renforcement et de préparation des jeunes à l'emploi -envisageant les 3 parcours : emploi salarié, auto-emploi et poursuite des études- n'a réellement commencé à être élaborée qu'à partir de l'année 2 de mise en œuvre.
- L'état des lieux du matériel didactique existant dans les instituts et l'estimation de leur besoin n'a été réalisé qu'en année 2 (2023). Comme le matériel didactique est en lien avec les référentiels de formation/ curricula à dispenser, il est ensuite apparu la nécessité d'obtenir l'ensemble des manuels et liste des matériels pédagogiques (manuels de formation, matériels d'application…) pour répondre aux besoins selon les recommandations de l'EPST. Ceci n'avait toujours pas été effectué au moment de la rédaction du rapport de 2ème année (sauf pour les matériels informatiques).

QE6 : Dans quelle mesure la conception des dispositifs de financements proposés par Enabel a-t-elle tenu compte des capacités des bénéficiaires en gestion et suivi ? Et dans quelle mesure les difficultés de gestion de ces dispositifs ont-ils constitué un obstacle majeur pour l'ensemble de l'implémentation de l'intervention ?

Les capacités des bénéficiaires (entendus comme les ITA et IFA) ont initialement été surestimées, en termes de gestion et de suivi, de même que plus globalement. Un constat plus précis a été fait à la lumière des premières activités du projet, et des mesures d'amélioration mises en place en cas de faibles capacités, préalablement à la mise à disposition des appuis. Dans le cas de l'IFA, cela a abouti à une réduction significative du budget prévu pour sa convention de subside.

Toutefois, le projet envisageait un rôle moteur plus important des instituts de formation, et en conséquence un accompagnement moins fort que celui qu'il s'avère nécessaire de fournir pour former les enseignants, définir et mettre en œuvre les PDE, élaborer les manuels de procédures, identifier et opérationnaliser les services aux territoires et les AGR, opérationnaliser les UFE, ou accompagner les AVEC.

Il en résulte plusieurs problèmes du point de vue de la stratégie d'intervention :

1) L'UGP n'avait pas été dimensionnée pour le niveau d'accompagnement nécessaire et doit donc être renforcée.

2) Le mode de fonctionnement à travers des sous-traitant ne permet pas d'être suffisamment sur le terrain pour fournir un accompagnement régulier aux instituts de formation.

3) Les besoins en renforcement des capacités requièrent un travail sur un pas de temps plus long que celui prévu.

Ainsi, les dispositifs de financements s'avèrent peu pertinents et constituent un obstacle pour la bonne mise en œuvre de l'intervention. Ils ont limité le rythme de progression du projet qui s'est avéré nécessiter plus de temps que prévu ainsi qu'une UGP plus grande pour permettre une bonne mise en œuvre des activités et la consolidation des résultats.

- **Un manque d'appropriation initiale du projet par les parties prenantes locales** :
  - La mauvaise appropriation des PDE par les ITA[10] n'a pas été atténuée par un travail participatif et de sensibilisation. Ceci à empêcher les responsables d'ITA d'être moteur de la mise en place des PDE et a constitué un facteur important d'inertie.
  - L'élaboration des plans types d'infrastructures pour les ITA, la vérification ou régularisation de la situation foncière des instituts et la collection des documents de propriété des instituts – notamment la convention de non-aliénation qui garantit que les infrastructures à mettre en place par le projet ne soient pas détournées de leur mission première (l'enseignement technique agricole), n'a été réalisé qu'en année 2 du projet (2023).
  - Le besoin d'actualisation du plan stratégique de l'IFA a laissé floue le détail des actions à conduire avec ce partenaire. Le plan stratégique ne devant être finalisé qu'en novembre 2024, les besoins prioritaires de l'IFA pouvant être accompagnés par l'intervention n'étaient toujours pas clairement identifiés au moment de l'EMP et des questions quant aux infrastructures à réhabiliter (ou construire) demeuraient donc en suspens après que plus de la moitié de la durée de mise en œuvre du projet soit passée. Le risque d'absence d'orientation stratégique de l'IFA aurait dû être mieux pris en compte au moment de la formulation.
  - Une relation faible avec le Ministère de l'EPST qui n'avait toujours pas signé de lettre d'entente avec Enabel au moment de la mission (2,5 ans après le lancement du projet). Ceci a affecté les actions touchant le mandat du Ministère, notamment la validation des approches et outils/ supports à mettre en place au niveau des Instituts techniques agricoles. De plus, l'absence d'une stratégie Genre finalisée pour le secteur de l'EPST a affecté l'opérationnalisation de l'approche genre du projet (qui a fini par se référer à la stratégie nationale).
  - Par ailleurs, le MINESU a délégué sa représentation au niveau provincial à l'IFA mais ne semble pas fortement impliqué au niveau national.
- **Un manque d'identification préalable et d'association des partenaires de mise en œuvre au processus de diagnostic et formulation de projet** :
  - L'identification des partenaires de mise en œuvre s'est dans plusieurs cas faite tard dans le processus de formulation ou même après la signature du projet. L'analyse diagnostic institutionnel de ces acteurs a, dans la majorité des cas, été faite après le démarrage du projet. C'est ainsi que le rapport d'activités 2022 fait part de la prospection et identification des acteurs intervenant dans le projet, et des différents dispositifs de contractualisation possibles. Ceci est, encore en fin de première année, qualifié comme étant un défi pour la Tshopo, qui doit faire l'objet de réflexion en interne.
  - Les lignes directrices des 2 conventions de subsides en octroi directs prévus dans le document projet (IFA et RIFAR) n'ont été formulés qu'en 2023, presque un an après la signature de la convention spécifique. Ceci a entrainé d'importantes révisions budgétaires par rapport aux estimations initiales puisque le budget de la convention de subside de l'IFA a été fortement réduit par rapport aux prévisions initiales (891 800 euros (€) dans le DTF puis finalement 575 000 € et, compte tenu des retards pris dans la signature, une réduction plus importante jusqu'à seulement 200 000 €[11] était évoquée lors de l'EMP). Pour ce qui est du RIFAR, par contre le budget prévu a augmenté de 190 000 à 280 000 €. Ces ajustements ont retardé la signature des conventions de subsides.

[10] Selon le rapport d'activités de l'année 1 et nos entretiens
[11] Avec mise en œuvre de certaines activités par d'autres partenaires

- Le manque de connaissance de la Tshopo de certains partenaires a impliqué des discussions, parfois assez longue, avec certains d'entre eux, quant au contenu exact des conventions de subsides. Ceci a également contribué à rallonger le temps de signature des conventions de subsides.
- Le CIFOR, le principal partenaire de mise en œuvre, n'avait même pas été pressenti pour son rôle dans le DTF et n'a été choisi qu'au moment de la préparation du portefeuille bilatéral d'Enabel en 2022, après la signature de la convention spécifique du projet GIFT. N'étant pas spécifiquement cité comme bénéficiaire de subsides dans le document projet, le processus de demande de validation pour un octroi direct a été engagé à partir de janvier 2023. L'avis de l'AFD a été consulté, et différentes étapes de validation hiérarchique de Enabel ont également dues être conduites. Ceci a empêché l'accord d'octroi direct au CIFOR d'être validé avant Mars 2023. Ensuite, la formulation des lignes directrices, l'invitation à soumettre une proposition et les échanges pour alignement de points de vue et de procédures[12] ont pris quasiment un an, et la convention de subside avec le CIFOR, pourtant au centre de la mise en œuvre du projet, n'a pu être signée avant mars 2024.
- L'appel à proposition concernant l'amélioration de la qualité de formation, la prise en compte du genre dans l'éducation au niveau national et provincial, ainsi que l'appui à l'insertion des jeunes par le changement de comportement n'a été lancé qu'en 2023, ne permettant la signature de la convention de subside avec l'IECD qu'en décembre 2023.
- Dans le cas du résultat 4 concernant le développement d'une offre de services en lien avec les problématiques agricoles des territoires, l'IFA, initialement pressentie comme partenaire a finalement vu son rôle réduit à la suite d'un constat de manque de capacité, notamment lié à l'absence de stratégie, et un partenaire alternatif (Tero) a été recherché à partir de mi 2023 (plus d'un an après la signature de la convention spécifique).
- La convention avec l'ONG Communication pour le développement (Com4Dev) n'a été conclue que fin 2023 (18 mois après la signature de la convention spécifique).
- En outre, la majorité des partenaires a considéré nécessaire, malgré les délais de préparation des conventions de subsides et contrats, de conduire un état des lieux / analyse détaillée du contexte après la signature de la convention de subside, avant d'être pleinement en mesure de définir le contenu de leurs actions et leurs modalités de mise en œuvre. Ceci a contribué à rallonger encore le temps de démarrage effectif des activités.

L'ensemble de ces éléments, liés entre eux, a abouti à une finalisation tardive de la stratégie de mise en œuvre de l'intervention durant la 2ème année de projet qui a finalement principalement été focalisée sur l'élaboration de partenariats (conventions de subsides, contrats…) et la définition des marchés publics.

3.1.4.2 Des processus administratifs lourds

La faible qualité du diagnostic et des partenariats au commencement de l'intervention a engendré des retards qui ont été accentués par la lourdeur ce certains processus administratifs et les contraintes internes à Enabel concernant la durée des modalités de contractualisation.

La contractualisation de l'UGP n'a été complète que durant le dernier trimestre 2022, signifiant que le projet n'a réellement démarré que plus de 6 mois après la signature de la convention de subside, avec la

[12] Compte tenu du statut du partenaire (EU pillar-assessed), et du montant de la convention nécessitant l'aval et le mandat du Conseil d'Administration de Enabel

tenue du COPIL de démarrage à Kisangani le 29 novembre 2022. Ceci n'a laissé que 3 ans et demi pour la mise en œuvre effective des actions.

Par ailleurs, l'acquisition de matériel pour le fonctionnement du projet et la réalisation de ses activités (véhicules, matériels informatiques…) a connu des difficultés d'attribution en raison des prospects qui n'ont pas soumissionné, ou ont présenté des offres largement supérieures au prix du marché national ou international. Plusieurs relances ont été nécessaire et les achats n'ont été finalisées qu'au cours de l'année 2023, empêchant donc l'équipe d'être pleinement fonctionnelle pendant la première année.

Enfin, l'élaboration de conventions de subside ou de contrats de partenariat s'est révélée longue, notamment du fait du temps d'évaluation et d'échange sur les propositions d'action des partenaires, retardant d'autant plus la mise en œuvre d'un projet dont une bonne partie a été sous- traitée à des partenaires. En général, il a été difficile de trouver de bons partenaires pour travailler dans la Tshopo.

Plus globalement, l'adéquation de l'outil convention de subside avec un projet de 4 ans est mise en cause. Evidemment, le contenu de la convention de subside influe aussi sur sa capacité à soutenir la mise en œuvre d'une intervention, mais, dans l'ensemble, on constate qu'une convention de subside nécessite au moins 6 à 9 mois pour être mise en marche (validation interne de la convention de subside – formulation des lignes directrices - appel à proposition[13] – négociation avec le partenaire puis signature), même lorsque le processus ne rencontre pas de problème spécifique. Certains processus de contractualisation prennent plus de temps que d'autres, en raison du temps d'évaluation de conformité des propositions et des négociations qu'il peut y avoir avec les partenaires. Compte tenu du temps de mise en place d'une UGP projet, qui prend souvent plusieurs mois pour être fonctionnelle, la mise en œuvre d'une convention de subside ne peut souvent démarrer qu' 1,5 ou 2 ans après le démarrage d'un projet. Dans le cas d'un projet de 4 ans, cela laisse peu de temps pour consolider les activités.

Dans le cas du projet GIFT, la plupart des actions de terrains n'ont ainsi vraiment commencé que fin 2023, plus d'un an et demi après la signature de la convention spécifique. Même l'action du RIFAR, pourtant pré-identifié et bénéficiant d'une convention de subside en octroi direct, a mis plus d'un an avant de pouvoir démarrer. Certaines conventions ont pris plus longtemps :

- La convention de subsides en octroi direct avec le CIFOR (sur les aspects actions liés à la construction d'infrastructures, aux pratiques agroécologiques et aux bourses) n'a été signée qu'en Mars 2024 puis le décaissement des fonds a pris quasiment 2 mois, ne permettant pas au CIFOR de lancer ses actions avant mai 2024.
- La convention de subsides en appel à proposition mise en œuvre par l'IECD (pour l'amélioration de la pédagogie active dans les instituts) a été signée en décembre 2023 et la responsable de sa mise en œuvre a pris ses fonctions à Kisangani en mars 2024. Le cycle d'amélioration de la formation dans les instituts a démarré pleinement avec l'année scolaire en septembre 2024.
- La convention de subsides en octroi direct avec le RIFAR (pour le décloisonnement de la FAR et la structuration des acteurs) a été signée en juillet 2023.
- La convention de subside avec Com4Dev a été signée fin novembre 2023.
- Le contrat avec Marie Stopes international (sur les aspects de santé sexuelle et reproductive, planning familiale et hygiène menstruelle) a été signée à l'automne 2023.
- Le contrat avec Tero a été signé à l'automne 2023.
- Le contrat avec l'IRAM a été signé en septembre 2023.
- La convention de partenariat avec la GIZ a été signée le 22/03/2024.

[13] Dans le cas d'un octroi direct, cette étape n'est pas conduite.

3.1.4.3 Un contexte peu porteur

Le contexte global, en RDC et au-delà, n'a pas non plus facilité la mise en œuvre du projet et a certainement contribué à renforcer les retards.

Au niveau économique, le coût de la vie (notamment du transport et des produits de première nécessités) a augmenté en RDC, influencé par la baisse du cours du franc congolais durant l'année 2023, la crise à l'Est du pays, la guerre en Ukraine.

Au niveau politique, la RDC a tenu des élections présidentielles fin 2023, engendrant des manifestations politiques tout au long de l'année. Par ailleurs, la Province a connu des troubles politiques propres pour une bonne partie de l'année 2022. Ces aléas politiques ont contribué à retarder le COPIL de démarrage qui a pleinement lancé le projet. Plus globalement, ils ont compliqué les relations avec les autorités congolaises durant les années 2022 et 2023.

Au niveau du contexte physique, les travaux qui ont eu lieu sur l'aéroport de Kisangani à partir de septembre 2023 ont entrainé sa fermeture 4 jours par semaine et compliqué les échanges entre Kisangani et le reste du pays. En parallèle, le mauvais état des routes a entrainé des ruptures de carburant durant le dernier trimestre 2023. Aux mêmes périodes, des inondations importantes ont frappé Kisangani et le territoire d'Isangi, forçant Enabel à suspendre les appuis sur le terrain pendant les 2 derniers mois de l'année et compliquant les déplacements sur une période de 5 mois.

Enfin, au niveau d'Enabel, la clôture du programme de transition 2020-2022 et le démarrage du nouveau programme de coopération bilatérale PIC 2023-2027 a mobilisé des efforts en interne qui ont pu mener à négliger le projet GIFT momentanément.

3.1.4.4 Un montage institutionnel compliqué, difficile à coordonner pour une UGP sous dimensionnée

Au-delà de la faible qualité à l'entrée, des lourdeurs des processus administratifs et du contexte compliqué, la mise en œuvre du projet a également été confrontée à un montage institutionnel impliquant un foisonnement de partenaires de mise en œuvre dont il a été difficile de coordonner l'action pour une UGP finalement peu garnie, au moins en début de projet.

L'UGP est composé d'un chef de projet, 4 chargés thématiques (genre, insertion professionnelle, digitalisation et infrastructure), 2 agents de terrain (en charge d'accompagner les ITA) et un chauffeur. Un agent de communication et un responsable de suivi-évaluation, tous les 2 mutualisé à 30% afin de garantir la synergie avec les autres programmes mis en œuvre au niveau de la province, sont aussi prévus par le DTF. Toutefois, du fait des lenteurs de démarrage de l'intervention, ils ont passé relativement peu de temps sur le projet à date. Plus globalement, l'UGP est épaulés par l'équipe provinciale d'Enabel (Responsable portefeuille, équipe de coordination et support logistique, et équipe de gestion administrative et financière), mutualisée avec les autres programmes provinciaux ENABEL.

Compte tenu des retards précédemment présentés, les premières actions à être mise en œuvre ont concerné l'amélioration de la qualité de l'enseignement, l'amélioration de l'accès aux formations (notamment à travers le travail sur les AVEC et le travail sur l'hygiène menstruelle, la planification familiale et la santé sexuelle et reproductive), l'amélioration de la gestion et de la gouvernance des instituts (PDE, stratégie…) et l'amélioration de la viabilité socio-économique des instituts (à travers les services aux territoires). Les chargés thématiques insertion professionnelle, digitalisation et infrastructure n'étaient que partiellement concernés et/ou compétent pour ces travaux, le chargé thématique genre (remplacé dû à un manque de compétences) a été absent pour une bonne partie des 2 premières années, et la cheffe de

projet s'est trouvé assez débordée par la situation qui en a découlé. Avec la forte proportion de travail sous-traité, l'UGP s'est finalement révélée trop peu étoffé pour tout bien coordonner. Certains partenaires considèrent également que l'expérience de FAR de l'UGP est trop faible.

Ce constat a mené l'UGP à recruter un nouveau membre de l'équipe pour s'occuper des actions liées à l'entreprenariat.

Pour ce qui est du fonctionnement du COPIL et du COTEC, malgré les difficultés liées à l'instabilité politique ambiante (élections, changements de personnes dans les administrations, ...), ces comités se réunissent régulièrement (3 COPIL depuis le démarrage, soit 1 par an, et 3 COTEC) et nos entretiens indiquent qu'ils remplissent leurs fonctions de manière satisfaisante. Quelques incompréhensions quant au leadership de ces structures sont néanmoins notées, notamment en lien avec la double dimension (provincial et nationale) du projet, et le manque d'implication du EDU-NC et du MINESU au niveau national.

QE5 : L'engagement et l'implication des partenaires au niveau local, provincial et national a-t-il été adéquat et suffisant pour faciliter les processus décisionnels et le pilotage de la mise en œuvre des actions ?

L'engagement et l'implication des partenaires au niveau local a été satisfaisant. Toutefois, le montage institutionnel du projet avec des actions spécifiques attribués à chaque partenaire, réalisées sur des pas de temps relativement court sans permanence importante dans la Tshopo les a focalisés principalement sur leurs accords de partenariat sans les responsabiliser fortement par rapport aux résultats plus larges du programme.

Par ailleurs, peu de partenaire sont installés dans la Tshopo, et lorsqu'ils le sont, le point focal du projet GIFT n'est parfois basé que partiellement dans la province (comme c'est le cas pour le CIFOR qui se partage entre Yangambi, Kisangani et Nairobi) ; plusieurs partenaires n'ont pas de présence permanente en RDC. Les temps de passage de nombreux partenaires dans la Tshopo est ainsi assez limité et peu favorable à leur participation aux processus décisionnel et au pilotage global du projet.

Il en résulte que leur engagement au niveau provincial et national et que leur participation aux processus décisionnels ou au pilotage des actions est limité. Ils tendent à rester centrés sur les objectifs de leur convention de partenariat.

Néanmoins, une recherche de concertations élargies aurait certainement été chronophage et couteuse. L'enjeu se situe plus dans la capacité de l'UGP d'Enabel à maintenir des échanges suffisamment réguliers avec l'ensemble des partenaires pour être en mesure de piloter le programme de la manière la plus efficiente possible.

3.1.4.5 Un projet en retard mais qui s'est mis en ordre de marche

Malgré tous les retards et problèmes de gestion mentionnés précédemment, la mise en œuvre du projet est maintenant bien lancée, les accords de partenariats sont signés (ou sur le point de l'être dans le cas de l'IFA Yangambi), l'ensemble des acteurs a pu acquérir une connaissance suffisante du contexte, des cibles et des partenaires, et les activités devraient se dérouler sans grand problèmes lors des 2 dernières années. Tous les acteurs rencontrés considèrent qu'ils auront le temps de mettre en œuvre leurs activités d'ici Mars 2026.

Signalons également que le faible taux de décaissement s'explique largement par le fait que les chantiers d'infrastructures n'ont pas encore démarrés alors qu'ils mobilisent la plus grande proportion du budget. Par ailleurs, le taux d'engagement est satisfaisant, sachant que 3 des 4 résultats ont déjà engagé plus de 80% des fonds prévus.

Tableau 2 : Engagement et décaissement du projet GIFT au 19/09/24

Budget	Budget	Décaissés	Engagés	Solde	Taux de décaissement	Taux d'engagement
Total	10 000 000	2 730 516	3 949 192	7 269 484	27%	54%
Résultat 1	1 314 600	543 133	561 841	771 467	41%	84%
Résultat 2	3 505 000	328 717	2 635 790	3 176 283	9%	85%
Résultat 3	832 000	174 128	549 253	657 872	21%	87%
Résultat 4	1 326 800	429 692	443 001	897 108	32%	33%
Réserve	150 000	0	0	150 000	0%	0%
Moyens généraux	2 171 600	1 065 846	1 065 846	1 105 754	49%	49%
Coûts indirects	700 000	189 000	189 000	511 000	27%	27%

Source : UGP

3.1.4.6 Un coût de mise en œuvre acceptable

Par ailleurs, des dépassements de coûts ne sont pas notés et le projet travaille avec des institutions qui apportent un savoir-faire thématique pertinent et devrait assurer une réelle plus-value garante d'un bon retour sur coût de fonctionnement. Certains partenaires apportent également une expérience géographique appréciable, notamment le CIFOR et Enabel.

Le choix d'Enabel comme maitre d'œuvre et du CIFOR comme principal partenaire de mise en œuvre se justifie notamment par leur expérience de travail thématique et géographique dans la Tshopo qui favorise la compréhension du contexte et l'identification d'autres partenaires de mise en œuvre. Par ailleurs, leur présence dans le cadre d'un programme plus large offre des opportunités de coordination des approches et réflexions, ainsi que de mutualisation des moyens (et donc des coûts). C'est notamment le cas pour Enabel avec la mobilisation des partenaires, à l'exemple de la FEC, ou la mise en place d'un dispositif de monitoring conjoint, et la contribution au suivi et évaluation du secteur Education-Formation-Emploi (ou Formation – Entrepreneuriat – Emploi)[14]. Dans le cas du CIFOR, son expérience d'une quinzaine d'années dans le paysage de Yangambi offre une connaissance précieuse des pratiques agricoles durables (agroécologie, agroforesterie), de la construction durable et du transfert de technologie, de la formation des jeunes, ou encore de la mise en place de système de bourses pour les étudiants, entre autres qui représente une grande opportunité pour le projet GIFT.

En outre, le choix du CIFOR a permis de de mettre en œuvre et en cohérence plusieurs activités prévues initialement sous plusieurs appels à proposition ce qui a contribué à simplifier un montage institutionnel complexe qui en avait bien besoin.

[14] L **l'AFD c'est effectivement le secteur Education-Formation-Emploi, au niveau de Enabel c'est le secteur Formation-Entrepreneuriat-Emploi** se réfère au secteur « Education-Formation-Emploi », alors qu'Enabel parle du secteur « Formation-Entrepreneuriat-Emploi ».

Dans le cas d'Enabel, on peut toutefois s'étonner du fait que son expérience de la Tshopo, de l'appui au secteur agricole dans la province, et du travail avec les ITA n'ait pas permis une meilleure qualité à l'entrée et une estimation plus réaliste du temps nécessaire pour mettre en œuvre le projet.

Pour les partenaires, la plus-value est plus centrée sur leur savoir-faire et expérience thématique. C'est le cas de l'IECD, du RIFAR, de Com4Dev, de MSI, de l'IRAM, de Tero, de la Termitière, d'Ekagri ou de la GIZ.

Globalement, le cout des différents accords de partenariat peut être considéré satisfaisant compte tenu de l'expertise qui est apporté au projet et du contexte de la Tshopo et de l'étendue de la zone d'activité. Par ailleurs, la convention de subside du CIFOR, qui couvre la construction et réhabilitation ainsi que l'équipement des infrastructures représente plus de 60% du coût total des accords. Le savoir-faire thématique et les aspects plus méthodologiques et conceptuelles des accords de partenariats ont été obtenus à un coût tout à fait raisonnable, avec 10 contrats ou subsides sur 14, représentant un coût inférieur ou peu supérieur à 100 000 € (tableau 3).

Tableau 3 : Récapitulatif des conventions de subside et contrats de prestation de service signés par le projet GIFT

Titre	Partenaire	Date de signature	Date de fin	Montant (€)
Convention de subside				
Appui au décloisonnement de la FAR	RIFAR	18/07/2023	31/10/2025	280 381
Mobilisation des acteurs sur le capital humain autour du paysage de Yangambi	CIFOR	Mars 2024	Décembre 2025	2 540 000
Amélioration de la FAR et accompagnement pour la préparation des jeunes à l'emploi	IECD	05/12/2023	31/10/2025	330 083
Amélioration de la FAR et accompagnement pour la préparation des jeunes à l'emploi	Com4Dev	Novembre 2023	Fin 2025	114 937
	IFA Yangambi	Non signée		575 000
Convention de prestation de service				
Sélection d'un prestataire de services d'appui à la révision du plan stratégique de l'IFA et appui aux instituts pour l'indentification des services aux territoires	Tero	Automne 2023	Décembre 2024	65 820
Service de prestation en communication	Wasafi Corp		Clôturé	19 403
Service de déploiement de l'utilisation du progiciel de gestion pour 4 ITA	4 experts individuels		Clôturé	20 359
Marché de services relatif à l'appui et suivi en budgétisation sensible au Genre	Ekagri SARL			17 624
Marché de services relatif à la promotion de l'accès à l'hygiène menstruelle	Marie Stopes International			122 012
Marché de service relatif à un diagnostic intégré du territoire en lien avec la FAR	IRAM – CIEDEL - CEFORMAD		Clôturé	58 190
Acquisition matériels informatiques et réseaux pour déploiement Progiciel (ITA Maendeleo, IFA Yangambi)	Radiocom			16 131
Prestation pour la mise en place du système adapté AVEC dans et autour des 4 ITA	La Termitière ASBL			19 204
Convention de partenariat pour la mobilisation de l'approche « Gender makes Business Sense + »	GIZ	22/03/24	31/12/2025	
Total				4°179°144

En outre, des dépassements de coûts ne sont pas notés et la réserve prévue n'a pas été entamée (Tableau 2).

3.1.5 Durabilité

DURABILITÉ	A	B	C	D
La durabilité est problématique. Malgré une approche intéressante, un défi de consolidation des activités existe, d'autant plus qu'en attente de résultats significatifs, l'appropriation de l'action par les partenaires locaux est limitée. En l'absence d'une stratégie de sortie, il constitue l'enjeu principal du projet et impliquera très certainement une prolongation du projet.				

Malgré le fait que le projet semble maintenant être en ordre de marche et que les partenaires (CIFOR, IECD, Com4Dev, MSI…) sont confiants de pouvoir réaliser leurs activités d'ici mars 2026[15], les retards accumulés sont difficiles à rattraper totalement d'ici la fin du projet et un défi de consolidation des activités existe.

QE15 : Quelle est la valeur ajoutée de l'approche proposée en termes de trajectoire de durabilité ? Quelle est la probabilité de continuité des bénéfices produits et des résultats obtenus jusqu'à présent à l'issue de la mise en œuvre ?

3.1.5.1 Une approche porteuse

L'approche proposée par le projet présente un bon potentiel de durabilité car :

- Au niveau technique, les pratiques agricoles proposées sont adaptées aux conditions de la Tshopo (enclavement, faible accès aux intrants, faible accès au marché, insécurité alimentaire)
- Au niveau économique et financier, elle prend en compte l'insuffisance des ressources financières pour le fonctionnement de ses instituts et les difficultés des apprenants à subvenir à leur besoin, en mettant l'accent sur l'entreprenariat et en proposant le développement d'AGR et de services aux territoires en lien avec le fonctionnement des instituts et les cycles de formation. Ces activités permettront à la fois aux apprenants de subvenir à leurs besoins mais aussi aux instituts d'investir dans leur fonctionnement.
- Au niveau environnemental, les pratiques proposées s'intègrent bien avec les impératifs de préservation de l'environnement liés à la réserve de la biosphère de Yangambi
- Au niveau institutionnel et de la gouvernance, les initiatives reposent sur des organisations locales (ITA, IFA, entreprises, associations) et sur des partenaires ayant un ancrage dans le milieu (CIFOR).

Un bémol concerne le fait que la problématique de l'accès au foncier des apprenants n'est pas abordée alors qu'un nombre significatif d'entre eux se forme dans une perspective de développement d'une activité productive propre mais sans assurance d'avoir accès à la terre.

3.1.5.2 Un nécessaire temps de consolidation qui manque

Malgré l'intérêt de l'approche, et si bien les activités pourront être mise en œuvre, il faudra un temps d'accompagnement des partenaires une fois les infrastructures mise en place, les curricula prêts, les manuels de procédures appliqués, les PDE en marche, les systèmes de bourse définis, les mécanismes d'insertion professionnelle, les AGR, les AVEC, et les services aux territoires en place… Plus globalement, les sessions de renforcement des capacités nécessiteront très certainement quelques « piqures de rappel » une fois tous ces éléments en place (notamment pour ce qui est de l'entreprenariat et du changement de comportement, du diagnostic du territoire ou des pratiques en agroécologie et agroforesterie).

Or de nombreux éléments risquent de n'être en place qu'à la toute fin du projet où même après la date prévue de clôture. De plus, les mécanismes de gestion, d'opération et de maintenance des infrastructures, qui dans le meilleur des cas seront terminées fin 2025, devront être accompagnés sur au moins un cycle

[15] Signalons que la date de fin en mars 2026 est celle précisée dans le DTF (qui est une annexe de la convention de financement). La convention de financement, elle, indique une fin de projet en mars 2027.

entier de fonctionnement. Idéalement, il faudrait prévoir plusieurs cycles scolaires complets pour cet accompagnement ou même plusieurs cycles de formation complète. Ceci implique que plusieurs années supplémentaires sont nécessaires pour une consolidation des actions engagées.

Dans le cas de la mise en place de services aux territoires et des AGR, il sera difficile de faire l'économie d'un accompagnement technique comme en gestion (des apprenants, des enseignants, et des instituts de formation impliqués) sur plusieurs cycles de production dans le cas des élevages de porc ou de poulet ou de la production de jus de fruit. Ceci est d'autant plus important que la mise en place de ces services constitue un élément clé de la durabilité de l'ensemble du système de FAR puisque les services conditionnent la capacité des apprenants, des enseignants et des instituts à subvenir à leurs besoins financiers. Ils conditionnent ainsi l'accès à la formation pour un certain nombre d'apprenants, et limite le risque de désengagements du personnel des instituts bénéficiaires, en compensant -jusqu'à un certain point- l'insuffisance des ressources financières pour le fonctionnement de ses instituts. En tout état de cause, il est difficile d'imaginer que les services et AGR qui seront mises en place dans les 5 instituts bénéficiaires pourront à court-terme assurer des rentrées financières importantes et sécurisées pour ces partenaires.

De même, le développement de partenariats avec le secteur privé et les représentations socioprofessionnelles des producteurs, qui améliorent l'attractivité de la FAR et permettent une insertion effective des sortants, nécessite un suivi sur une période couvrant plusieurs promotions, une fois les nouveaux curricula et les mécanismes d'insertion professionnelle en place. Le temps restant ne permettra pas un accompagnement pédagogique et pratique des enseignants suite au travail d'IECD, de même qu'un suivi des jeunes en insertion professionnelle ou des AVEC. La mise en œuvre de l'appui au décloisonnement inclusif et aux dynamiques partenariales, promu par le RIFAR manquera également très probablement de temps.

La dimension agroécologique et agroforestière du projet incite également à se placer dans le temps long. Envisager la mise en œuvre de parcelles de démonstrations agroécologiques ou agroforestière en 4 ans ne leur permet pas d'illustrer l'ensemble du processus de transition agroécologique. Afin de pleinement permettre à des parcelles de ce type de jouer leur rôle éducatif et de sensibilisation, il convient de leur donner le temps d'atteindre une certaine maturité : une transition agroécologique ne se fait pas en 3 ans. Elle implique une phase d'accumulation de matière organique, de gestion de la fertilité du sol et d'augmentation de l'efficience de l'usage des ressources qui conditionne l'atteinte d'une intégration agroécologique des activités d'agriculture, d'élevage et de foresterie au niveau du paysage. Ceci ne peut se faire que sur plusieurs années, à fortiori si les systèmes intègrent également l'agroforesterie dans la gestion de la fertilité de sols. Même sous les tropiques, un arbre ne pousse pas en 2 ans.

Plus globalement, la faiblesse des capacités des instituts bénéficiaires n'a pas été suffisamment prise en compte et impliquera un temps d'accompagnement plus important que prévu pour la consolidation des acquis. Au-delà des aspects directement liés à l'amélioration des formations, pour l'instant, les relations entre les instituts et les acteurs économiques et populations agricoles de leurs territoires sont limités, voire inexistantes. Le secteur privé reste peu impliqué et il apparait incertain qu'il le soit avant que les instituts de formation fassent leurs preuves en termes de qualité et d'adéquation des formations qu'ils proposent. Le renforcement de l'ancrage des instituts dans leurs territoires et le renforcement de l'attractivité des métiers ruraux et des territoires ruraux dépendront des résultats en termes d'insertion professionnelle et entreprenariat. Ces derniers ne pourront émerger et se consolider qu'une fois le travail sur la FAR stricto sensu consolidé. On note donc un besoin de se placer dans une perspective de développement long terme intégrant différentes phases de consolidation d'activités sur une échelle de temps bien plus longue que celle initialement prévue par le projet GIFT.

Enfin, même si l'UGP réussi mieux à jouer son rôle dans la deuxième partie du projet, les difficultés de coordination initiales devrait également avoir des conséquences sur le temps de consolidation des résultats puisqu'elles ont entrainé une chronologie inadéquate de mise en œuvre des actions. Compte tenu du fait que le projet prévoyait « une approche des processus de renforcement de capacité s'appuyant sur une complémentarité d'interventions « softs » et « hard » comprenant des investissements immobiliers/équipements qui soutiendront la qualité de l'offre après l'intervention », le fait que les infrastructures et équipement ne soit pas en place au moment du renforcement des capacités du personnel enseignant ne peut, par exemple, que renforcer le besoin ultérieur de consolidation des acquis. De même, le travail que Com4dev réalise sur la préparation des jeunes à l'emploi et l'appui au changement de comportement devrait se faire une fois les mécanismes d'appui à l'insertion professionnelle en place. Le travail de Tero ou de La Termitière aurait également pu bénéficier d'une plus grande maturité des PDE. Il sera nécessaire qu'Enabel suive l'évolution de toute ces initiatives une fois le projet plus avancé et évalue les besoins d'accompagnement supplémentaire pour assurer leur consolidation.

3.1.5.3 Un niveau d'appropriation variable qui ne pourra être consolidé qu'avec les premiers résultats du projet

QE14 : Quel est le degré d'appropriation par les partenaires nationaux des services dont le développement a été soutenu par le projet ?

Le fait que les initiatives soient promues en collaboration avec des organisations locales et avec des partenaires actifs dans le paysage de Yangambi et ayant une bonne connaissance du contexte, est susceptible de favoriser l'appropriation, ce qui est essentiel pour garantir la continuité des bénéfices et des résultats obtenus.

Toutefois, vu les progrès limités du projet à ce stade, même s'ils manifestent un fort intérêt pour l'amélioration de la FAR, les partenaires demeurent dans une posture attentiste, à l'affut des apports du projet. Reflétant un manque probable d'implication des partenaires dans la formulation de l'action, l'appropriation risque de demeurer limitée avant que les services et mécanismes mis en place ne soient fonctionnels et que des résultats plus significatifs n'émergent. A leur décharge, l'insuffisance des moyens dont disposent les institutions partenaires les rend dépendants de la programmation de l'intervention et limite leur possibilité de jouer un rôle moteur dans la mise en place des actions. Par ailleurs, la faiblesse des salaires, les défauts de paiement et les capacités variables au sein des ressources humaines du dispositif de FAR dans la Tshopo sont une source de démotivation qui ne favorise pas le dynamisme du secteur.

Au niveau provincial, les services techniques sectoriels déconcentrés (PROVED et inspecteurs principaux provinciaux) ont été impliqués dans les comités techniques, les différents ateliers de concertation et de formation, ainsi que dans les réflexions autour des stratégies de mise en œuvre de l'intervention. Ils connaissent les actions du projet dans leur zone. Toutefois, ici encore, le manque de moyens limite leurs interactions avec les instituts de formation et les enseignants, et donc leur participation au projet.

Au niveau national, le manque de disponibilité du Ministère de l'EPST affecte son rôle dans le pilotage et le suivi du projet, de même que l'implication nécessaire de ses services déconcentrés (les PROVED et leurs services) dans la mise en œuvre des actions du projet.

De manière transversale, l'appropriation de l'approche de décloisonnement promu par le projet n'est pas effective. L'approche semble globalement mal maitrisée par les acteurs. Par ailleurs, un intérêt marqué pour l'agroécologie ne ressort pas.

Plus globalement, les mécanismes de gestion, maintenance, suivi et contrôle des infrastructures, équipements et services mis en œuvre par le projet GIFT risquent de ne pas être opérationnels avant la fin du projet. En conséquence, il est peu probable que les mécanismes formels de pérennisation des actions au niveau des institutions locales, provinciales et nationales soient en place d'ici début 2026.

3.1.5.4 Absence d'une stratégie de sortie

QE16 : Le projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie développée de manière conjointe avec les autorités locales ? Quel est le degré d'implication des parties prenantes, incluant le secteur privé dans la définition de ladite stratégie et/ou dans les activités de projet ?

Dans un tel contexte, l'absence d'une stratégie de sortie interroge, même si l'on comprend que les efforts aient jusqu'à présent été concentrés sur le lancement du projet et que ses progrès limités à ce jour rendent difficile, dans l'immédiat, une réflexion impliquant les parties prenantes autour de la stratégie de sortie. Outre le fait que le manque de stratégie de sortie souligne la faible appropriation de l'intervention par certaines parties prenantes (les partenaires de mise en œuvre étant soucieux de développer les actions comprises dans leurs accords de partenariat mais moins soucieux des résultats plus larges et de leur durabilité), il reflète deux approches concernant la durabilité des actions.

Les partenaires installés sur le long terme, tel que le CIFOR, l'IFA Yangambi ou MSI, se préoccupent peu de la stratégie de sortie car ils travaillent sur un programme plus large dans une logique long terme et perçoivent le projet GIFT plus comme une source de financement momentanée, pour contribuer à un objectif plus large de long terme démultipliant leur propre programme, que comme un projet circonscrit.

Les partenaires « non-installés » dans la Tshopo considèrent qu'il existera un besoin de consolidation des actions au-delà de la date de clôture du projet mais, n'étant responsable que des activités inclues dans leur contrat de partenariat, souvent limitées par rapport à l'ampleur totale du projet GIFT, ne se sentent pas responsabilisés par rapport aux résultats plus globaux et se limitent aux clauses de leurs contrats.

En tout état de cause, il semble difficile compte tenu de l'état actuel d'avancée du projet de ne pas prolonger sa mise en œuvre pour relever les défis de consolidation des activités présentés ci-dessus. Dans certains cas, comme la mise en œuvre du Progiciel qui est déjà installé dans les instituts, les renforcements nécessaires, notamment dus à la grande variabilité entre les ITA dans la mise en application et dans le nombre d'enseignants utilisant les outils informatiques, devraient pouvoir être réalisés avant la fin du projet mais, pour la plupart des activités, cela ne sera probablement pas possible.

3.1.6 Impact

IMPACT	A	B	C	D
Les avancées limitées du projet à ce stade et les incertitudes quant à la durabilité rendent improbable un impact significatif d'ici la fin prévue du projet en mars 2026. Par ailleurs, le climat des affaires difficile de la Tshopo ne facilite pas l'obtention de résultats plus larges par le projet. Néanmoins, en accordant plus de temps pour la mise en œuvre, l'intervention contribuera à renforcer le capital humain et le développement économique de la province.				

Compte tenu des avancées limitées du projet à ce stade, ainsi que des incertitudes par rapport à sa durabilité, il est encore difficile de parler d'impact.

Par ailleurs, l'environnement économique général (manque d'énergie, de transport ou de communication, difficulté d'accéder aux marchés et aux financements, lourdeurs procédurières, corruption, carence de tissu industriel -PME et TPE- en dehors des centres urbains…) présente des difficultés et le projet ne peux que très partiellement l'influencer. Cet obstacle au développement économique représente un frein pour l'insertion professionnelle (et donc la FAR) et ne pourra pas être résolu dans un futur proche.

En outre, on note qu'au stade actuel, et compte tenu du manque d'implication des autorités au niveau central, les ambitions du projet en termes d'impact plus large au niveau national, à travers une diffusion de l'expérience et une multiplication des effets, semblent devoir être limitées (bien qu'une bonne expérience au niveau d'une province puisse toujours être répliquée à plus long terme dans une autre province et ainsi multiplier son impact).

QE11 : Quelle est la valeur ajoutée de l'intervention pour le développement de la province ?

L'intervention contribue à renforcer le capital humain nécessaire pour le développement économique de la province. En améliorant l'offre de FAR ainsi que le cadre de travail des étudiants et des enseignants (curricula, infrastructure, équipements, accès à l'énergie…), en favorisant l'accès des apprenants à la FAR (facilitation de l'accès des filles, génération de sources de revenus complémentaires, bourses…) et en améliorant l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du monde professionnel, on espère une augmentation des effectifs d'apprenants et leur meilleure employabilité. Les impacts finaux attendus pour la Province sont le développement d'activités commerciales, la création d'emplois et l'émergence de nouvelles entreprises. Ces effets doivent permettre de générer des revenus au niveau de la province, de réduire la pauvreté, augmenter la souveraineté alimentaire de la province et réduire l'exode rural.

En termes d'étendue des effets, on peut toutefois indiquer que l'estimation des bénéficiaires direct 1500 apprenants, 100 professeurs, 100 personnes parties prenantes de la gouvernance des établissements d'enseignement technique et universitaire, 100 personnes relevant du EDU-NC à l'échelle nationale et provinciale et 500 personnes bénéficiaires de biens et services essentiels du projet parait trop optimiste compte tenu des effectifs (apprenants et enseignants) des instituts d'enseignement technique et universitaire.

Si on les replace au sein du réseau de plus d'une centaine d'écoles dans la Tshopo organisant une filière technique agricole (ITA ou équivalent), et au sein des environ 3000 élèves qui sortent des ITA de la Tshopo chaque année (ainsi que de la centaine qui sort de l'IFA), ces chiffres paraissent au contraire modestes et donc réalistes, surtout si l'on raisonne au-delà de la phase actuelle de mise en œuvre du projet.

Les bénéficiaires indirects sont les familles des élèves et étudiants, les agriculteurs et autres acteurs des chaînes de valeurs agricoles, pêche et élevage de la province. A plus long terme, ils bénéficieront du développement de la production agricole et des filières agricoles appuyées par le projet GIFT.

L'intervention impactera également les communautés locales comme bénéficiaires indirects des services d'appui-conseil technique agricole. Les pratiques agricoles de l'ensemble des zones impactées par l'intervention devraient être améliorées et leur résilience climatique augmentera.

Enfin, l'intervention s'inscrit dans une dynamique plus large visant à faire de la réserve de biosphère de Yangambi un pôle d'excellence pour le climat et la biodiversité. En protégeant cette zone riche en biodiversité, le projet contribuera à la préservation des ressources naturelles tout en soutenant un développement socio-économique durable et un paysage unique de la Tshopo. Par ailleurs, l'intervention valorise une institution historique tel que l'IFA Yangambi et s'inscrit dans le cadre scientifique plus large lié à la réserve de la biosphère de Yangambi, qui ne peut que représenter un atout et offrir des opportunités à la Tshopo.

Signalons aussi que peu d'autres PTF sont présents en appui à la FAR fans la Tshopo.

QE17 : Quels sont les effets non intentionnels qui peuvent être observés jusqu'à présent dans toutes les composantes d'intervention mises en œuvre ?

Les effets attendus du projet sont encore peu perceptibles à ce stade et aucun effets non intentionnels n'a été noté non plus, à la possible exception d'un effet lié aux formations en alphabétisation numérique orientée vers la gestion des instituts et qui ont entrainé le développement d'une offre de formation en informatique pour les élèves, dans les instituts disposant de matériel informatique tel que l'ITA Simisimi.

3.2 Analyse approfondie

3.2.1 Pertinence et efficacité des approches adoptées

Bien que le projet GIFT n'ait encore obtenus que peu de résultats, les approches proposées ne sont pas en cause ; elles sont adaptées aux problématiques et, si on leur en donne le temps, devrait aboutir à des résultats durables.

QE1 : La démarche globale d'appui à l'insertion des acteurs cibles, incluant la mise en place et l'accompagnement d'unités de formation-emploi, est-elle pertinente et adaptée au marché de l'emploi de la région d'intervention dans le secteur agricole et rural ?

La démarche globale d'appui à l'insertion des acteurs cibles est pertinente.

Elle cherche à mieux mettre en rapport les formations avec la demande du marché de l'emploi locale mais, consciente que ce dernier est limité au niveau de la Tshopo, soutient également l'entreprenariat et le développement d'AGR, afin de favoriser l'émergence de nouveaux producteurs ainsi que de services d'appui à la production, tant en amont qu'en aval des filières agricoles. Ceci permet de développer l'économie, valoriser les produits locaux et concentrer les effets du projet sur la Tshopo.

En adaptant les contenus pédagogiques aux besoins spécifiques du marché local, en intégrant des éléments pratiques aux formations et en développant des partenariats avec le secteur privé et les représentations socioprofessionnelles des producteurs, le projet assure que les apprenants acquièrent des compétences concrètes directement alignées avec les exigences du marché du travail, et qu'ils se familiarisent avec les réalités du monde professionnel. De fait, en participant à des stages en milieu professionnel, les étudiants peuvent appliquer leurs connaissances théoriques dans un environnement réel, ce qui facilite leur transition vers l'emploi et augmente leur confiance en leurs capacités.

Cette expérience favorise non seulement une meilleure employabilité des diplômés, mais, à travers le développement d'AGR, peut également générer des ressources financières pour soutenir la formation dont le coût est considéré prohibitif par de nombreuses familles. L'approche contribue ainsi à promouvoir l'égalité des chances dans le secteur agricole.

En outre, même lorsque l'apprenants est engagé dans une démarche d'auto-entreprenariat, le contact avec le marché du travail lui permet de s'initier aux exigences de la gestion d'une entreprise, ainsi qu'aux demande du secteur agro-alimentaire. Les apprenants sont ainsi sensibilisés aux opportunités d'insertion offertes par l'économie territoriale ainsi qu'avec les initiatives de création de valeur dans les filières.

En aidant à développer des formations pratiques à travers une meilleure connexion entre les enseignants et le milieu professionnel, à faire le lien entre les apprenants et le secteur privé, et à fournir des stages aux apprenants, les UFE contribuent à ces objectifs, améliorent l'attractivité de la FAR et favorisent l'insertion professionnelle des sortants. Au-delà du lien avec le secteur professionnel, elles aident également directement les sortants à trouver un emploi ou à créer leur propre entreprise, notamment en les aidant à définir un projet professionnel puis en accompagnant sa mise en œuvre.

Par ailleurs, la démarche d'appui à l'entreprenariat et aux AGR ne profite pas seulement aux étudiants ; elle offre également aux enseignants et aux instituts de formation la possibilité de générer des revenus complémentaires par le biais de services ou de produits développés avec les étudiants ou par le corps enseignant. Cela peut créer un cercle vertueux où la formation et l'entrepreneuriat se renforcent mutuellement.

De plus, la mise en place des services d'appui-conseil pour les agriculteurs (et potentiellement les entrepreneurs en amont et en aval des filières agricoles) participe à l'amélioration des pratiques au sein des filières agricoles et à l'augmentation de la productivité. Plus globalement, l'approche contribue à renforcer l'attractivité du secteur agricole et de la FAR.

Malgré ce constat largement positif, trois faiblesses de la mise en pratique actuelle de l'approche peuvent être signalées :

- Les stages considérés sont trop courts. Les acteurs du projet mentionnent souvent des stages d'une durée de 1 mois ce qui est trop court pour bien s'initier au monde professionnel, même si on en fait plusieurs. Par ailleurs, il est dans l'intérêt de l'entreprise d'accueil de maintenir un stagiaire plusieurs mois afin de pouvoir le former sur le tas et lui permettre de réellement contribuer à la vie de l'entreprise. Les stages trop courts ne permettent pas à un stagiaire de devenir réellement opérationnel et le cantonne souvent à des tâches subalternes.
- Le tissage de lien avec le monde professionnel ne repose pas sur une étude détaillée du marché de l'emploi régional. Le niveau actuel de connaissance du marché de l'emploi n'est pas assez détaillé pour appuyer l'insertion professionnelle de manière efficace. La réalisation d'une telle étude pourrait toutefois intéresser bien des acteurs et constitué une porte d'entrée pour les discussions avec le secteur privé.
- Enfin, le projet est actuellement trop focalisé sur le segment production des filières agricoles et ne développe pas assez une approche filière. Les aspects amont et aval de la production, bien qu'inclus dans le DTF, sont peu abordés alors qu'ils offrent un potentiel d'emploi et de développement d'entreprise important, ainsi qu'une forte opportunité de créer de la valeur ajoutée locale.

QE3 : Dans quelle mesure l'approche systémique proposée par Enabel dans le secteur de l'enseignement agricole dans la région s'avère t'elle appropriée et efficace pour l'atteinte des résultats du projet et la réalisation des effets espérés par rapport à la communauté et au secteur ciblés ?

L'approche systémique proposée par Enabel dans le secteur de l'enseignement agricole s'avère appropriée et susceptible d'être efficace. Elle prend en compte les différents objectifs des systèmes agricoles et alimentaires, le large éventail d'acteurs impliqués, les moteurs et les mécanismes de gouvernance qui façonnent leurs activités. En cela, elle est holistique et multidimensionnelle. Enfin, elle met l'accent sur les

interactions, rétroactions, synergies et compromis entre les différentes composantes des systèmes de production et d'activités. Elle se différencie des approches traditionnelles qui ont tendance soit à être sectorielles et à ne considérer que certaines dimensions des systèmes d'activités, soit à se limiter à l'analyse systémique de certains segments de la chaîne d'approvisionnement.

Elle présente des avantages à plusieurs niveaux par rapport à des approches thématiques ou sectorielles :

1) **Intégration des besoins locaux :** L'approche systémique prend en compte les spécificités de la Province intégrant le contexte spécifique et les besoins des communautés et des acteurs locaux dans le développement de l'enseignement agricole en vue d'assurer que les compétences acquises par les apprenants répondent aux exigences du secteur agricole local. Ceci favorise l'adéquation entre formation, besoin du secteur agricole et marché de l'emploi.

2) **Approche globale du renforcement des capacités** : En prenant en compte tant les compétences techniques, qu'administratives, financières et entrepreneuriales, tant le pratique que le théorique, ainsi que le savoir, le savoir-faire et le savoir être, l'approche contribue à assurer l'adéquation entre formation et exigences du marché de l'emploi, et ainsi à renforcer l'employabilité des apprenants.
   En outre, elle développe une approche des processus de renforcement de capacité s'appuyant sur une complémentarité d'interventions « softs » et « hard » comprenant des investissements en infrastructures et équipements qui soutiendront la qualité de l'offre après l'intervention.
   De plus, le lien entre enseignement technique et enseignement universitaire permet de renforcer la gamme de compétences et de métiers couverts au sein d'un secteur ou d'une filière agricole ce qui favorise un développement endogène au niveau de la province en limitant le besoin de faire appel à des compétences extérieures. De ce point de vue, il aurait été intéressant que le projet puisse intégrer un niveau intermédiaire entre les ITA et l'IFA Yangambi, en incorporant un ou plusieurs instituts supérieurs techniques agricoles[16].

3) **Approche globale des contraintes et besoins des acteurs de la FAR et de l'insertion professionnelle** : Le projet a bien su prendre en compte le contexte financiers des instituts de formation et leur manque de moyens, associé à la faiblesse et l'irrégularité de la rémunération des enseignants, et au manque de moyens des apprenants pour traverser la période de formation. Il a ainsi proposé des pistes d'atténuation des risques que cette situation comporte en termes de démotivation du personnel des instituts sous la forme de promotion d'AGR et de l'entreprenariat pour les différents acteurs du secteur (apprenants, enseignants et instituts de formation). Par ailleurs, les solutions proposées en termes de génération de revenus propres présentent des synergies avec les objectifs d'insertion professionnelle et de création d'emploi.
   Enfin, l'accompagnement des parents notamment sur les aspects production de revenus à travers des systèmes innovants comme le système AVEC participe à développer les capacités économiques des parents à scolariser leurs enfants, et limiter la discrimination faite aux filles pour l'accès et leur maintien dans les systèmes scolaires.

4) **Appréhension de la complexité des logiques agricoles** : L'approche intègre la complexité des systèmes de productions agricoles et des systèmes d'activités ruraux, notamment de l'agriculture familiale. Bien que nous ayons identifier quelques faiblesses de ce point de vue-là, elle permet

[16] L'EMP est toutefois consciente qu'une collaboration avec l'ISEA Bangamisa a été considérée au moment de la formulation du projet GIFT puis abandonné du fait des faibles capacités de cet institut.

aussi d'aborder les filières agricoles dans toutes leur globalité depuis la production d'intrants et services en amont jusqu'à la transformation, le stockage et la vente selon une approche filière.

5) **Soutien à l'insertion professionnelle** : Comme nous l'avons vu, l'approche systémique intègre, au-delà de la FAR stricto sensu, les acteurs du monde professionnelle agricole, favorisant ainsi l'adéquation des formations à ses besoins et plus largement l'employabilité des apprenants et leurs capacités à développer l'entreprenariat local.

6) **Facilitation de la collaboration avec les acteurs locaux** : Finalement, une approche holistique permet de mieux prendre en compte l'ensemble des besoins des acteurs locaux, et ainsi de maximiser les collaborations/synergies potentielles entre différents acteurs (secteur privé, ONG, instituts de formation et autorités locales). Ceci permet à la fois de renforcer la qualité des formations et d'optimiser les ressources.

QE10 : Dans quelle mesure la stratégie de renforcement des capacités proposée dans le secteur agricole présente-t-elle un potentiel intéressant de réussite pour les acteurs cibles en termes d'insertion dans le marché du travail ? Quels en sont les effets les plus notables reportés / observés ?

La stratégie de renforcement des capacités présente un potentiel intéressant de réussite. Comme cela a été expliqué précédemment l'importance donnée à sa dimension pratique est tout à fait pertinente car répondant aux attentes du marché de l'emploi et renforce l'employabilité des apprenants ; par ailleurs, elle offre des opportunités de générer des revenus pour le financement des études et ainsi améliorer l'accès à l'éducation.

Au stade actuel, le projet est trop peu avancé pour observer des effets en termes d'insertion dans le marché du travail mais comme cela a été expliqué précédemment (voir partie 3.1.3 et cette section 3.2.1), des effets semblent probables si l'on donne le temps aux activités de se consolider

3.2.2 Suivi évaluation

QE7 : Dans quel mesure le système de suivi et évaluation mis en place est-il adapté et performant pour mettre à disposition des données utiles au suivi de l'état d'avancement du projet envers les résultats visés ? Les indicateurs de SE de l'intervention sont-ils SMART ? Le set d'indicateurs utilisé est-il suffisamment compact ?

Un système de suivi et évaluation du projet a été validé par Enabel et les autorités congolaises dès 2022, à travers un atelier baseline qui a fait l'objet de 3 sessions spécifiques portant sur i) l'analyse du cadre logique et l'établissement de la théorie du changement, ii) la revue des indicateurs et de la matrice de gestion des risques, et iii) la présentation et validation du système de suivi-évaluation et de ses indicateurs.

Néanmoins, le suivi-évaluation n'a pas encore fait l'objet d'une grande attention. Une ligne de base a été définie tôt dans le projet et les indicateurs sont établies mais les outils de collecte et traitement sont encore peu développés. Le chargé de suivi-évaluation est mutualisé au niveau du bureau régional. A ce jour, le suivi-évaluation se fait principalement à travers le rapportage du projet. Le processus de validation et de contrôle de la qualité de données est peu clair ; il repose sur le management du projet. Les données ne sont pas collectées régulièrement et la mission n'a pas noté de système digitalisé utilisé pour systématiquement archiver des données et renseigner les indicateurs.

L'absence de priorisation du suivi-évaluation n'a pas constitué un obstacle à l'avancement du projet à ce jour, notamment parce que les résultats sont encore limités.

Globalement, le cadre logique est satisfaisant et les indicateurs semblent adaptés et de bonne qualité. Le set d'indicateurs est suffisamment resserré et gérable. Un certain nombre de lacunes ont toutefois été notée.

- Le nombre des bénéficiaires totaux du projet et le nombre des bénéficiaires de biens et services essentiels du projet sont définis comme indicateur d'impact général du projet. Ces indicateurs d'output ne sont pas appropriés pour mesurer l'impact du projet. Les indicateurs adéquats pour mesurer l'impact du projet devraient plus porter sur : l'employabilité et la mesure du taux d'emploi des jeunes avant et après l'implémentation du projet, ou la mesure du taux de participation des femmes aux formations et aux activités génératrices de revenus pour évaluer l'inclusivité et l'impact social du projet. Une analyse plus robuste des effets inclurait une étude dédiée au devenir des sortants et sortantes des instituts, idéalement sur plusieurs années après leur sortie de formation.
- L'indicateur : « Nombre de personnes dont la résilience climatique est accrue par le projet » est prévu d'être mesuré par le projet à travers l'amélioration des revenus avec l'adoption de bonnes pratiques agricoles du ménage sous hypothèse que l'insécurité alimentaire est minimisée. Cet indicateur n'est pas un indicateur d'impact pertinent au regard des activités du projet et ne pourra pas être mesuré au bout de 4 ans. La résilience climatique doit être mesurée par un panier d'indicateurs qui couvrent à la fois l'adaptation et l'atténuation du changement climatique, tant au niveau du milieu physique (eau, fertilité, évolution des saisons…) que du milieu économique (évolution des productions au niveau mondial et évolution de la compétitivité locale…). Elle ne peut être renseignée adéquatement par l'augmentation du revenu seul.
- Le nombre de personnes bénéficiant d'une formation (par fonction + taux de femmes) est considéré comme indicateur de l'objectif spécifique alors qu'il s'agit d'un indicateur d'activité. Les indicateurs d'objectif pertinents pourraient porter sur : la mesure du pourcentage de femmes et de filles qui participent aux programmes de formation technique et universitaire, ont acquis un bon niveau de connaissances et sont en mesure de les mettre en œuvre, afin d'évaluer l'efficacité des initiatives visant à réduire les inégalités de genre dans l'accès à l'éducation. Mesurer le pourcentage d'agriculteurs formés qui adoptent des pratiques agricoles durables après avoir suivi les formations, permettrait d'analyser l'impact du projet sur la durabilité environnementale et la productivité agricole. Le taux d'emploi des diplômés issus des programmes de formation renforcés par le projet renseignerait sur leur insertion professionnelle et l'impact du projet sur le développement socio-économique local. Par ailleurs, le mode de collecte des données de cet indicateur prévoit d'enregistrer les bénéficiaires des formations avec des identifiants uniques, ce qui au regard des effectifs de personnes dans les structures bénéficiaires de formation parait irréaliste puisqu'il faudrait ficher plusieurs centaines d'apprenants, voire des milliers si le suivi se fait sur plusieurs promotions.
- Le « nombre d'instituts réhabilités et équipés et dispensant une formation de qualité » comprend trois indicateurs mis ensemble mais dont les critères de mesure ne sont pas assez clairement définis dans la fiche de l'indicateur.

Globalement l'analyse des fiches des indicateurs révèlent quelques imprécisions qui nécessitent leur revue et amélioration. Il existe parfois une inadéquation entre les sources et les méthodes de collecte d'informations. Par exemple, dans un cas alors que la colonne « source » indique que « les données de cet indicateur seront collectées auprès de différents partenaires du projet (IFA, 4 Instituts, EDU-NC), incubateurs, entreprises, ménages », la colonne « méthode de collecte » indique que « Les données seront

collectées par extrapolation à travers des enquêtes, des focus groupes sur un échantillon de population à déterminer (année 3 et année 5 du projet) ».

Le système de suivi et évaluation du projet n'est pas encore suffisamment structuré pour assurer la qualité des informations liées aux indicateurs de suivi et évaluation du projet. Jusqu'au rapportage de l'année deux et jusqu'au moment de l'évaluation, il n'y avait pas de base des données répondant aux critères de qualité, notamment en termes de compilation et validation des informations.

Enfin, les objectifs en termes d'amélioration de compétences ne sont pas réalistes à l'échelle du projet : le nouveau référentiel ne concerne que les entrants, pas les sortants ; il est donc difficile d'envisager qu'au terme de 4 ans de projets un nombre significatifs d'apprenants auront pu se former entièrement sur la base du nouveau référentiel, d'autant plus que ce dernier n'est pas encore en place à moins de 2 ans de la fin du projet.

Des points d'attention additionnels concernent :

- Le fait que certains acteurs ne semblent pas clairement faire de différence entre les résultats attribuables au projet GIFT et ceux résultants du projet EDUT ou des appuis du programme FEE d'Enabel.
- Le faible suivi des élèves à la sortie des instituts de FAR. Le système de suivi-évaluation mis en place par le projet GIFT pourrait proposer un tel système de suivi dans le cadre du projet pour ensuite le transférer aux autorités congolaises.
- Le niveau d'avancée assez faible du projet qui implique que plusieurs des résultats attendus ne pourront très probablement pas être mesuré d'ici la date de clôture du projet. L'évaluation des compétences acquises par les enseignants nécessite d'être réalisée une fois le programme de renforcement des capacités pleinement développé et sur (au moins) une année scolaire entière. L'évaluation du taux d'insertion professionnelle nécessiterait de prendre en compte plusieurs promotions de sortant, ce qui suppose de suivre les apprenants au-delà du cursus de formation. Ces constats impliquent que à l'échelle de la période de mise en œuvre du projet l'évaluation de ses résultats aura assez peu de sens.

3.2.3 Capitalisation

QE 9 : Dans quel mesure le projet est-il en voie de capitaliser des expériences utiles pour le futur ?

Le projet n'a pas encore commencé à capitaliser son expérience. Les progrès étant limités il est encore difficile d'identifier les thèmes les plus pertinents et aucun n'a encore été sélectionné. Le dispositif de suivi-évaluation n'intègre pas des données spécifiques à l'apprentissage et à la capitalisation. Par ailleurs, le temps manquera pour consolider les résultats et produire tous les effets, permettant d'avoir une vision globale du sujet à capitaliser. La capitalisation nécessitera certainement des mécanismes de suivi et accompagnement post-projet.

De ce point de vue, il est surprenant que certains accords de partenariat intègrent un travail de capitalisation (à effectuer par le partenaire alors qu'ils se terminent bien avant la clôture du projet (cas de Tero). Outre que les résultats étant embryonnaires, il y a encore peu à capitaliser, le fait de devoir réaliser la capitalisation à distance est compliqué par les difficultés de communication avec la Tshopo. Une alternative aurait été que le(s) contrat(s) incorpore(nt) une phase de capitalisation par les partenaires, en fin de projet. Enabel indique qu'il s'agit uniquement de recueillir la mémoire du prestataire pour qu'avec sa vision globale du projet, son plus grand recul sur les effets, et sa présence sur le terrain, l'UGP réalise la capitalisation en dernière année. Cela semble effectivement plus adéquat mais dans ce cas, il ne convient

pas de parler de capitalisation par le partenaire ; il suffit que ce dernier produise un rapport de fin de mission.

Signalons que le DTF mentionnait une volonté capitalisation des interventions au niveau des ITA, avec pour objectif de produire des documents, outils et méthodes opérationnelles, construites en lien avec les expériences menées au niveau provincial et les autres entités nationales parties prenantes. Pour l'instant, cette intention ne s'est pas concrétisée.

QE12 : Parmi les expériences menées jusqu'à présent par l'interventions, quelles sont celles qui peuvent être capitalisées pour orienter des futures stratégies d'intervention ?

Comme expliqué, ci-dessous, les avancées sont encore limitées pour identifier les thèmes les plus intéressants avec assurance. Toutefois, on peut estimer que les expériences suivantes mériteront à priori d'être analysées pour orienter les futures stratégies d'intervention :

- L'expérience de génération de revenus propres à travers la promotion de l'entrepreneuriat impliquant des apprenants, des enseignants et/ou des centres de formation : Elle présente un potentiel significatif pour renforcer l'autonomie financière et l'implication des acteurs locaux.
- Le renforcement des liens entre structures de formation et le secteur privés dans le cadre de la formation pratique et de l'insertion professionnelle. Ceci pourrait être couplé à une analyse des caractéristiques souhaitables pour qu'un stage soit pleinement efficace dans son rôle de préparation à la vie professionnelle et du point de vue de son utilité pour l'entreprise.

Ces expériences peuvent servir de base pour développer des stratégies futures qui intègrent davantage la collaboration avec le secteur privé et favorisent l'entrepreneuriat au sein des communautés.

3.3 Aspects transversaux

3.3.1 Equité de genre

QE18 : Est-ce que le projet a prévu une stratégie et une approche inclusives adéquates à réaliser des progrès dans la promotion de l'accès équilibré pour femmes et hommes aux opportunités formatives, aux ressources mises à disposition et donc aux bénéfices envisagés tenant compte du contexte d'intervention ?

Le projet GIFT a prévu une stratégie inclusive transversale adéquate pour promouvoir un accès équilibré aux opportunités formatives entre femmes et hommes, tenant compte du contexte d'intervention. Grâce à son approche intégrée qui cible spécifiquement les inégalités de genre, le projet veut contribuer non seulement à l'amélioration des compétences techniques dans le secteur agricole, mais également à une meilleure inclusion et autonomisation économique des femmes.

L'amélioration de l'accès (inscription et rétention) des filles et des femmes à la FAR et à l'emploi constitue l'un des effets attendus du projet. Les lettres d'entente intègrent des indicateurs concernant la prise en compte de cet aspect.

Les principales actions mis en œuvre par le projet pour favoriser l'accès des femmes à la formation et à l'emploi dans le secteur agricole et réduire les inégalités et la discrimination dont souffrent les filles et les femmes sont :

- La réalisation d'un diagnostic genre par l'AFD durant le processus d'identification du projet.
- La restitution de ce diagnostic aux parties prenantes aux niveaux local, provincial et national ;
- L'adaptation des infrastructures aux besoins des femmes (notamment les toilettes) ;

- Une sensibilisation des acteurs, notamment des enseignants et enseignantes et des apprenants et apprenantes sur la gestion de l'hygiène menstruelle, le planning familial (pour la prévention des grossesses précoces) et la VBG pour favoriser la présence régulière des filles ;
- La promotion de l'éducation sexuelle et reproductive ;
- Une sensibilisation des communautés sur l'importance de l'éducation des filles ;
- La mise en place d'un système de soutien financier via des bourses orientées à 80% vers les filles ;
- Une priorité donnée aux filles dans l'appui à l'entrepreneuriat et l'insertion ;
- Le renforcement des capacités des ITA en rapport avec la budgétisation favorable à l'égalité des genres et l'accompagnement à l'établissement de budgets sensibles au genre ;
- L'appui à la mise en place, selon les textes et directives ministériels, de cellules dédiées au genre dans les instituts (notamment pour contribuer à la lutte contre les VBG) ou la mise en place d'un cadre d'écoute ou d'adulte de confiance pour les jeunes filles et la formation des associations féminines sur ces aspects ;
- Le renforcement des capacités des intervenants (enseignants, incubateurs) sur l'entreprenariat sensible au genre.

Ces actions sont adéquates pour favoriser l'équité de genre :

- Le diagnostic genre permet d'identifier les besoins spécifiques des femmes et des filles : essentiel dans un contexte où les inégalités de genre sont encore marquées.
- La sensibilisation des acteurs éducatifs contribue à changer les mentalités et réduire les stéréotypes de genre. En sensibilisant les enseignants et les communautés sur l'importance de l'éducation des filles, ainsi que sur la gestion de l'hygiène menstruelle et le planning familial, et en adaptant les infrastructures le projet peut contribuer à créer un environnement plus favorable à l'éducation des filles et favoriser un environnement d'apprentissage inclusif qui favorise la présence régulière des filles dans les établissements éducatifs.
- Les bourses orientées vers les filles et vers le soutien à l'entrepreneuriat féminin répondent directement aux barrières financières qui empêchent l'accès des filles et femmes à l'éducation et à l'emploi.
- Le renforcement des capacités des enseignants et la création de cellules dédiées au genre peuvent contribuer à lutter contre les violences basées sur le genre et à soutenir les jeunes filles dans leur parcours éducatif.
- La promotion de l'éducation sexuelle et reproductive est essentielle pour sensibiliser les jeunes aux questions de santé reproductive et prévenir les grossesses précoces.
- Le renforcement des capacités des intervenants (enseignants, incubateurs) sur l'entrepreneuriat sensible au genre : crucial pour garantir que les pratiques éducatives soient inclusives.

Un travail de promotion de la parité au niveau des organes de gouvernance des établissements et d'intégration des sujets liés au genre dans leurs missions (en s'appuyant notamment sur les textes officiels qui impose un quota de 30% de femmes dans les métiers de l'enseignement par exemple) a été réalisé via des sessions spécifiques de sensibilisation. Néanmoins, il est encore peu visible car les organes de gouvernance ont des mandats de plus de 2 ans et l'effet ne sera vu qu'au renouvellement des mandats. Dans le cas des gouvernements scolaires à mandat d'un an, le principe de parité a toutefois commencé à être intégré.

Certaines des recommandations du diagnostic genre (annexe 9) n'ont pas été incorporées dans l'intervention, notamment

- La mise en place d'une politique volontariste de recrutement des femmes dans le personnel enseignant[17] : une telle politique est difficile à mettre en place par le projet car le recrutement implique d'autres acteurs (Eglises, coordinations provinciales des écoles conventionnées, Ministère central) ;
- Travailler avec les leaders communautaires afin de sécuriser l'accès des femmes à la terre.

Un travail de sensibilisation en lien avec la faible acceptation des filles en milieu professionnel ne semble pas non plus envisagé alors qu'il s'agit d'un enjeu important pour favoriser leur insertion.

En outre, le manque d'attention portée à la transformation de produits agricoles représente une opportunité perdue du point de vue de la promotion de l'insertion professionnelle des femmes.

Enfin, aucun mécanisme permettant d'envisager une continuité des bourses après le projet n'est actuellement identifié.

A ce stade de l'intervention, il est encore difficile d'évaluer l'ampleur des résultats en termes d'équité de genre mais les instituts indiquent que, même si les déséquilibres de genre demeurent dans les établissements, la proportion d'apprenantes augmente. Par contre, la participation active des femmes au sein des instances de décision demeure encore faible. Enfin, l'accompagnement pour la définition et l'opérationnalisation des stratégies genre aux niveaux central, provincial et au sein des instituts n'a pas été suffisamment mis en œuvre. L'appui à la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie genre au niveau national n'est pas encore effectif, la lettre d'entente avec le EDU-NC n'ayant pas encore été signée (bien que discutée avec le nouveau SG) en octobre 2024, au moment de la mission.

3.3.2 Environnement et changement climatique

QE19 : Dans quelle mesure l'analyse et le plan préétabli de prévention et protection de l'environnement ont-ils été élaborés et appropriés d'une façon adéquate par rapport au contexte et au secteur d'intervention ? Des risques d'effets négatifs sur l'environnement ont-ils été identifiés et pris en compte ?

L'environnement et le changement climatique sont des thèmes prioritaires de l'intervention, intégrés dans son résultat 2, qui vise à améliorer la qualité des formations en utilisant des techniques climato-résilientes et des infrastructures durables, et dans son résultat 4, axé sur la diffusion de ces techniques auprès des communautés.

La promotion de systèmes productifs durables et résilients à travers l'agroécologie, l'agroforesterie et l'économie verte favorise la préservation des ressources naturelles, ainsi que l'adaptation et l'atténuation du changement climatique. La place centrale de la réserve de la biosphère dans le paysage de Yangambi encourage la prise en compte de questions environnementales et climatiques.

Un Cadre de Gestion environnementale et sociale (CGES) a été élaboré durant la phase d'identification du projet, identifiant des risques environnementaux et des mesures d'atténuation associées. Toutefois, les risques identifiés concernent principalement la construction ou réhabilitation des infrastructures ; comme ces travaux n'ont toujours pas débuté, le CGES a peu été mis en œuvre à ce stade. Le projet est considéré

[17] La faible représentativité des femmes dans le corps enseignant au niveau des filières agricoles aussi bien dans les ITA qu'à l'IFA (27% du personnel enseignant en ITA et 11% à l'IFA) contribue à la faible attractivité de la FAR auprès des jeunes filles.

comme étant à risque environnemental et social modéré[18]. Il n'inclue aucune activité qui rentre dans la liste d'exclusion de l'AFD.

Un risque à souligner concerne la présence d'amiante dans la composition de la toiture en tuiles des bâtiments de l'IFA Yangambi ; dont un devait être réhabilité par le projet. Des mesures d'atténuation ont été proposées dans le CGES mais une étude plus poussée est en cours (à travers un partenaire de l'IFA Yangambi) pour évaluer plus précisément la nature du risque.

Avec le démarrage prochain des travaux d'infrastructure, le projet a toutefois initié le recrutement d'un expert en analyse environnementale et sociale pour appuyer la mise en œuvre du CGES.

De plus, le projet porte une attention particulière à la valorisation des matériaux locaux et l'utilisation de sources d'énergies renouvelables.

3.3.3 Digitalisation

Au même titre que l'équité de genre et l'environnement, la digitalisation est intégrée de manière transversale dans le projet. Elle concerne toutefois principalement la gestion administrative des instituts - gestion, offre de formation, services- notamment à travers le déploiement du Progiciel de gestion et la mise en œuvre d'une bibliothèque numérique dans les ITA, et l'IFA.

Le progiciel, conçu pour l'enseignement technique et professionnel, comprend plusieurs modules spécifiques adaptés aux besoins du centre de formation (gestion des apprenants, gestion financière, gestion de stock, gestion infra et maintenance, insertion professionnelle, reporting…). L'outil utilise des petits serveurs qui ne consomment pas beaucoup d'énergie, et peut fonctionner offline. Il est associé à une petite unité photovoltaïque.

Le progiciel de gestion est déjà utilisé régulièrement pour les aspects gestion des apprenants, des ressources humaines, du stock et des infrastructures. Toutes les proclamations des résultats des cursus scolaires se font depuis novembre 2023 via ce support, qui selon les utilisateurs a réduit le temps d'analyse et de traitement des résultats des élèves. 90% des enseignants utilisent le progiciel pour une durée d'utilisation de 2 à 5 heures par jour.

Il est également prévu de soutenir l'IFA dans le déploiement de solutions numériques de formation agricole et rurale dans le cadre de la mise en œuvre du plan de numérisation.

En plus de ces appuis en gestion, la digitalisation s'est étendue à l'introduction de solution numérique pour l'identification des maladies du manioc, en complémentarités des activités du projet WAVE, au sein de l'IFA Yangambi. Ceci a permis de tester la mise en place d'un service aux producteurs permettant d'identifier des maladies du manioc et proposer un traitement à travers l'utilisation d'un logiciel sur tablette et smartphone.

La capacité des utilisateurs à maintenir et à utiliser efficacement ces outils numériques à long terme reste toutefois incertaine.

3.3.4 Emploi décent[19]

Le thème emploi décent constitue un aspect transversal de l'action d'Enabel. Le projet GIFT intègre la volonté de promouvoir l'insertion professionnelle durable des jeunes dans les métiers agricoles en

[18] La *due diligence* environnementale et sociale de l'AFD est adaptée à la nature et à l'ampleur du projet et proportionnelle au niveau des risques et impacts E&S. À cet effet, en fonction des risques E&S potentiels, l'AFD classe les projets en quatre catégories : risques élevés (A), risques importants (B+), risques modérés (B) ou risques faibles (C) ; https://www.afd.fr/fr/ressources/cadre-environnemental-et-social

[19] Le travail décent est entendu comme un travail productif offrant un revenu équitable, la sécurité sur le lieu de travail, la protection sociale des familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'intégration sociale, ainsi que l'égalité des chances et de traitement pour toutes les femmes et tous les hommes (https://www.enabel.be/fr/travail-decent-pour-une-meilleure-protection-sociale/)

répondant aux besoins du territoire, et l'accès à l'emploi décent dans le secteur agricole constitue une dimension de cette évaluation.

Néanmoins, si l'on s'en tient à la définition d'Enabel, l'emploi décent n'est pas au centre des préoccupations du projet. Cet aspect n'a d'ailleurs pas été abordé dans le rapport d'activités 2023. En outre, peu d'effets du projet GIFT sont encore observables en termes d'emploi ce qui rend difficile toute évaluation de sa prise en compte.

On peut toutefois noter certains points qui soulignent la difficulté de travailler sur l'emploi décent dans le contexte de la Tshopo :

- Selon Enabel, la création d'emploi décent impliquerait que les actions soutenues et accompagnées dans le développement de la FAR génère des revenu cible minimale de 1.800 US $/an (150 US$/mois – 7 US$/jour) pour les jeunes filles et jeunes hommes. Ceci parait très optimiste à la vue du marché de l'emploi de la Tshopo.
- Sur la base du constat que les enseignants sont sous-payés et irrégulièrement payés, le projet propose de développer des services et des AGR au sein des instituts pour compléter leurs salaires faibles et irréguliers. Ceci améliorera effectivement la situation économique des enseignants mais institutionalise l'indécence des conditions qui leurs sont proposées.
- Plus globalement, l'environnement économique semble peu favorable à une pleine prise en compte de ce thème : i) les priorités tournent autour de l'emploi plus qu'autour de sa décence ; et ii) le paysage se caractérise par des emplois indécents qui entrent en compétition avec ceux appuyés à travers le projet GIFT.

3.3.5 Communication

Le projet a produit des supports de communication sur ses activités en 2023, notamment 9 vidéos et une banque de données d'images liées au contexte d'intervention du projet, à l'amélioration de l'image du secteur agricole auprès des jeunes et de leurs parents, et aux activités de renforcement des capacités des partenaires et bénéficiaires. L'établissement d'un plan de communication est prévu pour diffuser et compléter ces matériaux, notamment pour la communication institutionnelle.

4 Conclusions

Suite aux travaux liés à l'EMP, les dix principales conclusions suivantes sont formulées :

4.1 Conclusions transversales

Conclusion 1 : Malgré une faible performance du projet jusqu'à présent, avec le temps, le projet GIFT pourrait produire les effets escomptés (voir section 3.1.3.1). Le projet et les approches choisies sont pertinents (voir section 3.1.1) et l'action est cohérente (voir section 3.1.2). Toutefois, à ce jour, elle est problématique du point de vue de son efficacité et de son efficience (voir sections 3.1.3 et 3.1.4). L'efficience en particulier, pâti d'une faible qualité à l'entrée, de lourdeurs administratives et d'un montage institutionnel compliqué qui a surestimé les capacités des partenaires locaux et sous-estimé la taille de l'UGP (voir sections 3.1.4.1, QE6 et 3.1.4.4). Peu de résultats ont encore été obtenus et les retards sont significatifs pour de nombreuses activités rendant la durabilité elle-même problématique (voir sections 3.1.4 et 3.1.5.4). Les estimations initiales en termes de chronogramme étaient irréalistes au vu des processus de développement considérés (définition et mise en œuvre des PDE, formation et insertion professionnelle, promotion de l'agroécologie et de l'agroforesterie, identification et développement des services aux territoires…) et du contexte congolais (transport et communication difficile, tracasseries administratives, faiblesse institutionnelle des partenaires…). Beaucoup plus de temps est nécessaire pour mettre le projet en œuvre de manière satisfaisante. Si ce temps est accordé au projet, il est possible que les effets et impacts attendus se produisent (voir sections 3.1.4, 3.1.5.2 et 3.1.6).

Conclusion 2 (voir section 3.1.4.1) : Enabel n'est pas parvenu à valoriser sa présence dans la Tshopo, sa connaissance du contexte locale et des partenaires, et son expérience en appui à la formation professionnelle pour proposer un programme « prêt à être mis en œuvre », à mieux estimer le temps nécessaire pour mettre des actions en œuvre, et lancer le projet GIFT dans de bonnes conditions. On constate notamment : i) une faible analyse du contexte et des capacités des parties prenantes, ii) un manque d'appropriation initial du projet par les parties prenantes locales liées en partie à un manque de concertation initiale, et iii) un manque d'identification préalable des partenaires de la mise en œuvre. Ceci questionne les pratiques de capitalisation au sein d'Enabel.

4.2 Conclusions en rapport avec la pertinence

Conclusion 3 (voir section 3.2.1) : Les approches mises en œuvre par le projet (approche systémique, intégration formation et insertion professionnelle) sont pertinentes. Elles permettent de mettre en adéquation les formations avec la demande du marché de l'emploi, renforçant ainsi l'employabilité des apprenants. De plus, elles appuient également l'entreprenariat et le développement d'AGR, afin de favoriser l'émergence de nouveaux producteurs et services d'appui à la production, tant en amont qu'en aval des filières agricoles. Ceci permet de développer l'économie, de valoriser les produits locaux et de concentrer les effets du projet sur la Tshopo. En outre, le développement d'AGR, peut également générer des ressources financières pour soutenir la formation. L'approche contribue ainsi à promouvoir l'égalité des chances dans le secteur agricole. Enfin, elle ne profite pas seulement aux étudiants mais offre également aux enseignants et aux instituts de formation la possibilité de générer des revenus complémentaires par le biais de services ou de produits développés avec les étudiants ou par le corps enseignant.

Conclusion 4 (voir section 3.2.1) : Malgré la pertinence des approches, elles souffrent de 3 faiblesses: i) les stages considérés sont trop courts (1 mois) pour bien initier les apprenants au monde

professionnel, et pour permettre à l'entreprise d'accueil de les former sur le tas pour que les stagiaires puissent valablement contribuer à la vie de l'entreprise ; ii) l'action ne repose pas sur une connaissance fine du marché de l'emploi ; iii) les aspects amont et aval de la production sont peu abordés alors qu'ils offrent un potentiel d'emploi et de développement d'entreprises important, ainsi qu'une forte opportunité de créer de la valeur ajoutée locale.

4.3 Conclusion en rapport avec l'efficacité

Conclusion 5 (voir section 3.1.4.5) : Le projet est maintenant bien lancé bien que les retards accumulés ne puissent pas être complètement rattrapés dans les délais initiaux du projet. Tous les acteurs rencontrés considèrent qu'ils auront le temps de mettre en œuvre leurs activités d'ici mars 2026 ; toutefois, le temps manquera pour les consolider et assurer leur durabilité. Le coût de mise en œuvre est satisfaisant (section 3.1.4.6). L'enjeu principale concerne la consolidation des résultats, notamment ceux en rapport avec la gestion, opération et maintenance des infrastructures et équipements, les parcelles de démonstration en agroécologie et agroforesterie, les systèmes de bourse, la mise en œuvre des services aux territoires, l'accompagnement des projets professionnels, les systèmes d'appui à l'insertion professionnelle (UFE, stages) – section 3.1.5.2).

4.4 Conclusions en rapport avec l'efficience

Conclusion 6 (voir section 3.1.4.1, QE6) : Les capacités des bénéficiaires -les ITA et IFA- ont initialement été surestimées. Le projet envisageait un rôle moteur plus important des instituts de formation, et en conséquence un accompagnement moins fort que celui qu'il s'avère nécessaire de fournir.

Il en résulte plusieurs problèmes du point de vue de la stratégie d'intervention :

1. L'UGP n'avais pas été dimensionnée pour le niveau d'accompagnement nécessaire et doit donc être renforcée.
2. Le mode de fonctionnement basé sur des sous-traitants ne permet pas d'être suffisamment sur le terrain pour fournir un accompagnement assez régulier aux instituts de formation.
3. Les besoins en renforcement des capacités requièrent un travail sur un pas de temps plus long que celui prévu par le projet GIFT.

Ainsi, les dispositifs de financements s'avèrent peu pertinents et constituent un obstacle pour la bonne mise en œuvre de l'intervention. Ils ont limité le rythme de progression du projet qui s'avère nécessiter plus de temps ainsi qu'une UGP plus étoffée pour permettre une bonne mise en œuvre des activités et la consolidation des résultats (section 3.1.5.2).

Conclusion 7 (voir section 3.1.4.2) : L'outil « convention de subside » est peu adapté à un projet « court » de 4 ans. On constate qu'une « convention de subside » nécessite au moins 6 à 9 mois pour être opérationnelle (validation interne de la convention de subside – formulation des lignes directrices - appel à proposition[20] – négociation avec le partenaire puis signature). Certains processus de contractualisation prennent plus de temps, en raison du temps d'évaluation de conformité des propositions et des négociations qu'il peut y avoir avec les partenaires. Compte tenu du temps de mise en place d'une UGP projet, qui prend souvent plusieurs mois pour être fonctionnelle, le bénéficiaire d'une convention de subside ne peut souvent démarrer ses activités qu'un, voire 1,5 ou

[20] Dans le cas d'un octroi direct, cette étape n'est pas conduite.

2 ans après le démarrage d'un projet. Dans le cas d'un projet de 4 ans, cela laisse peu de temps pour consolider les activités.

Conclusion 8 (voir sections 3.1.4.4, QE5) : Le saucissonnage institutionnel du projet avec des actions spécifiques attribués à une multitude de partenaires différents, réalisées sur des pas de temps relativement courts, sans permanence importante dans la Tshopo, n'a pas permis aux partenaires d'obtenir une vision globale du projet. Il a contribué à les focaliser sur leurs accords de partenariat, sans les responsabiliser par rapport aux résultats plus larges du programme. Leur participation aux processus décisionnels ou au pilotage des actions est ainsi limité.

Conclusion 9 : La mobilisation d'un nombre importants d'acteurs permet de bénéficier d'un savoir-faire thématique pertinent (voir section 3.1.4.6) mais nécessite une forte coordination et un appui à la mise en œuvre (voir sections 3.1.4.1 et 3.1.4.4). Lorsque les partenaires ne sont pas présents sur place, ils ne peuvent pas suivre les actions en continu, ce qui limite leur capacité à mettre des activités en œuvre de manière autonome (voir section 3.1.4.4).

4.5 Conclusion en rapport avec la durabilité

Conclusion 10 : En l'absence de résultats significatifs en termes d'amélioration des formations et d'adaptation des profils professionnels des apprenants aux besoins du monde du travail (voir section 3.1.3), l'implication du secteur privé reste très limitée et ne favorise pas le développement de mécanismes d'insertion professionnelle (voir section 3.1.5.2).

5 Recommandations

Les recommandations formulées émanent des conclusions précédentes. Elles concernent les principaux points d'attention relevés par la mission mais ne sont pas exhaustives. Elles sont listées par ordre de priorités toutefois, l'EMP insiste que la première recommandation conditionne l'ensemble des décisions quant à la suite du projet. Une décision quant à sa mise en œuvre doit être prise rapidement. Les principales recommandations sont listées en section 5.1 ; des recommandations additionnelles, moins prioritaires, ont également été proposées.

5.1 Principales recommandations

Les recommandations concernent les critères d'évaluation jugées problématiques : i) La finalisation du projet (stratégie de sortie) qui conditionnera la durabilité des résultats obtenus (recommandation 1) ; ainsi que l'efficience (recommandations 2, 4, 7 et 8) et l'efficacité (recommandations 3, 5 et 6).

Recommandation 1	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé (s)	Niveau*	Priorités	Type
1. Définir une stratégie de sortie qui par ordre de préférence envisagerait : i) une 2ème phase ; ii) une prolongation de 2 ans avec coûts additionnels ; ii) une prolongation de 1 an sans coûts additionnels et iv) une clôture en 2026 avec recentrage des activités sur la formation et la gouvernance des instituts.	1, 5 et 6	AFD, Enabel (Bx, Kinshasa, Tshopo, UGP), EDU-NC et MINESU	1 et 3	Court terme	Opérationnelle

***Niveau 1 – Projet/Programme :** Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du(des) équipe(s) du projet ou programme et des partenaires de mise en œuvre
Niveau 2 - Représentation/pays : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle de la représentation d'Enabel dans le pays partenaire (stratégie d'Enabel dans le pays, dialogue politique avec le partenaire, …) Ou du partenaire institutionnel
Niveau 3 - Organisationnel Enabel : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du comité de direction d'Enabel et/ou des actions requises au niveau transversal de l'organisation
Niveau 4 - Cadre global coopération (DGD/Cabinet/SES/EU) : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du bailleur (belge ou autre) et/ou du cadre global de la coopération belge (DGD, ministère, …)

L'ordre de préférence indiqué dans cette recommandation se justifie par le fait qu'il faudra un temps d'accompagnement des partenaires une fois les infrastructures mise en place, les curricula prêts, les manuels de procédures appliqués, les PDE en marche, les systèmes de bourse définis, les mécanismes d'insertion professionnelle, les AGR, les AVEC, et les services aux territoires en place… Plus globalement, le renforcement des capacités nécessitera très certainement des sessions de rappel et un accompagnement à la mise en pratique, permettant de s'assurer d'une bonne assimilation des connaissances une fois tous ces éléments en place (notamment pour ce qui est de l'entreprenariat, du changement de comportement en milieu professionnel (impulsé par Com4dev), du diagnostic du territoire ou des pratiques en agroécologie et agroforesterie).

Les infrastructures, qui devraient être terminées au mieux d'ici fin 2025, nécessiteront un accompagnement pour leur gestion, leur fonctionnement et leur maintenance. Cet

accompagnement devra couvrir au moins un cycle complet de fonctionnement. Idéalement, il serait préférable de prévoir plusieurs cycles scolaires ou plusieurs cycles de formation complets. Cela implique que plusieurs années supplémentaires seront indispensables pour consolider pleinement les actions engagées.

Pour la mise en place des services aux territoires et des AGR, un accompagnement technique et en gestion sera indispensable. Cet accompagnement concernera les apprenants, les enseignants et les instituts de formation impliqués, et devra s'étendre sur plusieurs cycles de production. Par ailleurs, le développement de partenariats avec le secteur privé et les représentations socioprofessionnelles des producteurs est crucial. Ces partenariats renforcent l'attractivité de la FAR et favorisent l'insertion effective des sortants. Leur suivi devra couvrir plusieurs promotions, une fois les nouveaux curricula et les mécanismes d'insertion professionnelle mis en place.

La dimension agroécologique et agroforestière du projet incite également à se placer dans le temps long.

Notons enfin que le DTF prévoyait de « prioriser les études et identifications durant la première année d'exécution afin de pouvoir clôturer les travaux au plus tard en fin de seconde année d'exécution ». Bien que cela paraisse irréaliste, cela souligne le fait que le projet prévoyait initialement un temps long de consolidation des activités. Étant donné que les infrastructures ne seront achevées, au mieux, qu'à la fin de la quatrième année, il semble logique de prévoir au moins deux années supplémentaires pour leur consolidation. Si une nouvelle phase n'est pas possible et l'option d'une prolongation avec les coûts additionnels est choisie, les coûts additionnels devraient servir à financer une prolongation de l'UGP et des appuis ponctuels supplémentaire de certains partenaires de mise en œuvre.

Si l'option « prolongation de 1 an sans coûts additionnels » est choisie, elle impliquerait probablement de réduire certaines activités pour permettre de prolonger l'UGP et des appuis éventuels additionnels des partenaires de mise en œuvre.

Enfin, notons qu'une gamme de variantes, inspirée des 4 options évoquées est possible.

Recommandation 2	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé (s)	Niveau	Priorités	Type
2. Evaluer si le renforcement récent de l'UGP est suffisant et envisager d'y intégrer un poste supplémentaire (agent de terrain ou chargé de secteur privé et entreprenariat)	6 et 9	UGP, Enabel, AFD	1	Court terme	Opérationnelle

Cette recommandation concerne la capacité du projet à coordonner ses activités de manière satisfaisante et rattraper une partie du retard accumulé depuis le début de l'action. A ce jour, le projet a eu du mal à accompagner les actions de ses partenaires en rapport avec le renforcement des liens des instituts et du monde professionnel, de l'entreprenariat et de l'insertion professionnelle. Un seul des quatre chargés thématiques (« genre, infrastructure, digitalisation et insertion professionnelle ») est centré sur ces sujets alors qu'il s'agit du cœur de l'approche du projet.

Malgré l'arrivée récente d'un nouveau chargé thématique « entrepreneuriat et secteur privé » un renforcement supplémentaire de cette dimension de l'UGP semble nécessaire pour :

i) renforcer la trop faible implication du secteur privé (stages, insertion professionnelle, définition des curricula) ;
ii) accompagner les initiatives entrepreneuriales, notamment le développement des services aux territoires de chaque Institut, alors que la prestation de Tero touche à sa fin, mais aussi l'appui à des projets professionnels des apprenants (et enseignants) ;
iii) développer les processus d'insertion professionnels, au sens large, notamment les liens avec les incubateurs et l'accompagnement post-formation des apprenants.

Recommandation 3	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé (s)	Niveau	Priorités	Type
3. Développer une approche filière de la formation en intégrant plus fortement les segments amont et aval des filières agricoles, notamment la transformation de produits	4	UGP, ITA, IFA, FEC	1 et 3	Moyen terme	Stratégique

Cette recommandation concerne le fait que le projet est actuellement trop focalisé sur le segment « production » des filières agricoles et ne cherche pas assez à exploiter tout le potentiel entrepreneurial qui se situe en amont (production d'intrants, conseil…) et surtout en aval (transformation, stockage, commercialisation…) de la production. Des efforts plus significatifs devraient être orientés vers ces aspects, tant en termes d'appui à l'élaboration de curricula, que de développement de services et d'entreprenariat.

Recommandation 4	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé (s)	Niveau	Priorités	Type
4. Améliorer les processus de capitalisation du bailleur et capitaliser plus systématiquement les expériences dans une logique opérationnelle	2	Enabel (Bxl et Kinshasa)	2 et 3	Long terme	Stratégique

Cette recommandation touche au fait qu'Enabel n'a pas su capitaliser suffisamment sur son expérience géographique et thématique en matière d'appui à l'insertion professionnelle pour lancer le projet dans de bonnes conditions. Il est important d'analyser l'expérience du projet GIFT ainsi que celle des autres projets passés et en cours d'Enabel dans la Tshopo. Il est recommandé d'instaurer des pratiques plus systématiques de capitalisation des expériences. Ces capitalisations doivent porter à la fois sur des aspects stratégiques et opérationnels liés à la mise en œuvre des projets. Cela inclut des éléments comme le diagnostic du contexte et l'identification des partenaires disponibles, qu'ils soient du secteur privé ou impliqués dans la mise en œuvre. La recommandation va donc bien au-delà du projet GIFT.

Pour ce qui est du projet GIFT lui-même, afin d'assurer une bonne qualité de capitalisation, l'UGP doit rapidement identifier des thèmes à capitaliser, définir des informations nécessaires à collecter pour le faire et les intégrer au système de suivi-évaluation du projet

Recommandation 5	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé (s)	Niveau	Priorités	Type
5. Promouvoir la conduite de stages de plusieurs mois afin d'en maximiser la valeur éducative et de permettre au stagiaire d'être formé sur le tas afin de servir véritablement l'entreprise d'accueil.	3, 4 et 10	UGP, ITA, IFA, FEC	1	Moyen terme	Opérationnelle

Cette recommandation touche au fait que :

- D'une part les stages tel qu'actuellement envisagés ne sont pas assez longs pour permettre aux stagiaires de réellement s'imprégner du monde professionnel et acquérir une expérience valorisable dans le futur ;
- D'autre part, les stages trop courts ne permettent pas à une entreprise de former les stagiaires suffisamment pour les rendre productifs pour l'entreprise sur une partie de la période de stage. Ceci limite l'intérêt des entreprises à l'embaucher des stagiaires. Par ailleurs, cela limite également la probabilité que les stages soient rémunérés ce qui permettrait aux stagiaires de bénéficier d'une source additionnelle de revenus durant leur formation.

Recommandation 6	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé (s)	Niveau	Priorités	Type
6. Définir une stratégie plus claire de renforcement de l'implication du secteur privé basée sur une analyse plus détaillée du marché de l'emploi au niveau de la province	4 et 10	UGP, ITA, IFA, FEC	1 et 3	Moyen terme	Stratégique

Cette recommandation cherche à affiner la connaissance que le projet peut avoir du marché de l'emploi et du secteur privé dans la Tshopo -à travers une ou des études complémentaires- afin de mettre en œuvre une stratégie plus explicite, aboutie et opiniâtre de renforcement des liens « Instituts de formation – secteur privé » et d'appui à l'insertion professionnelle.

Recommandation 7	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé (s)	Niveau	Priorités	Type
7. Accompagner des montages de projets multipartenaires par une coordination renforcée ; l'accent doit être	8 et 9	Enabel, AFD	2 et 3	Long terme	Stratégique

mis sur l'appui-conseil fourni par les partenaires non basés localement, plutôt que sur leur participation directe à la mise en œuvre des actions.					

Cette recommandation touche à la manière de concevoir le montage institutionnel d'un projet qui sous-traite une partie de ses activités à plusieurs partenaires de mise en œuvre. Ce type de montage peut être pertinent -comme c'est le cas pour le projet GIFT- pour toute une série de raisons (connaissances thématiques, expérience géographique, coût d'intervention…). Mais il tend à renforcer le besoin de coordination d'une intervention et exige donc une UGP forte, tant thématiquement que d'un point de vue administratif et financier. Au niveau thématique notamment, il est difficile de se reposer exclusivement sur les compétences thématiques des partenaires ; l'UGP doit elle-même réunir de fortes compétences thématiques en lien avec les sujets traités par les partenaires. Ceci correspond davantage à la vision du RIFAR qui se positionne plus en tant que conseiller des opérateurs d'un projet que comme opérateur de mise en œuvre. Similairement, il serait intéressant que des institutions telles que Com4Dev et l'IECD interviennent plus dans une logique de transfert de connaissances que de mise en œuvre proprement dite. Par ailleurs, il est important que les partenaires puissent interagir tout au long du projet. Plusieurs partenaires (IRAM et Tero par exemple) ont arrêté leur appui, ou sont sur le point de le faire, alors qu'il aurait été intéressant qu'ils puissent appuyer le projet jusqu'à son terme (suivi du développement des services par exemple, ou capitalisation de leur expérience).

Cette recommandation cherche à orienter les futurs montages institutionnels des projets d'Enabel (ou de l'AFD) mais peux également concerner la réflexion autour d'une éventuelle prolongation du projet.

Recommandation 8	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé (s)	Niveau	Priorités	Type
8. Limiter le recours à des conventions de subsides pour des projets de moins 5 ans	7	Enabel	2, 3 et 4	Long terme	Stratégique

Cette recommandation générale s'applique à la formulation des futurs projets d'Enabel, mais ne concerne pas directement le projet GIFT. Lors de la formulation d'un projet, il est essentiel de prévoir suffisamment de temps pour chaque étape, tout en intégrant un degré de flexibilité pour gérer d'éventuels imprévus. Chaque partenaire doit disposer du temps nécessaire pour :

- s'approprier le contexte,
- proposer un plan d'action,
- négocier les ajustements avec Enabel,
- signer la convention,
- mobiliser son personnel,
- mettre en œuvre ses activités,
- et les accompagner sur une période suffisante pour consolider les actions.

Tout cela doit tenir compte du temps requis pour mettre en place le projet et son UGP avant même de commencer à établir les conventions de subside.

Pour des projets de moins de 5 ans, une convention de subside n'est pertinente que si on limite son temps de préparation, ce qui suppose très certainement de simplifier les procédures de validation.

5.2 Autres recommandations

Les recommandations présentées plus haut correspondent aux points d'attention prioritaires qui ressortent de l'EMP. Toutefois, la mission souhaite formuler un certain nombre de points supplémentaires suivants :

1. La réhabilitation des infrastructures de l'IFA Yangambi est confrontée à la découverte d'amiante dans le bâtiment prévu pour être rénové. En raison des risques environnementaux associés, Enabel envisage la construction d'un nouveau bâtiment. Cependant, face aux retards accumulés, il existe un risque de lancer les travaux sans une concertation suffisante.
2. **L'EMP recommande d'attendre les résultats de l'audit en cours sur l'amiante**, qui permettront d'évaluer précisément les risques. Il est également conseillé d'attendre la publication imminente du Master Plan de l'IFA, prévue avant la fin de l'année. Cela offrirait l'opportunité de réunir les autres bailleurs impliqués dans le soutien à l'IFA Yangambi (notamment la Banque Mondiale et l'UE) afin de prendre une décision concertée sur la meilleure façon pour le projet GIFT d'appuyer la réhabilitation de l'IFA Yangambi.La définition des curricula de formation pourrait être avantageusement appuyée par une analyse plus détaillée des systèmes de production agricoles et des systèmes d'activités ruraux dans la Tshopo. Actuellement, il manque une analyse globale de ces systèmes au-delà de paramètres purement techniques et économiques. Une meilleure compréhension des logiques de production pourrait être riche d'enseignement concernant la promotion de pratiques agroécologiques qui par nature nécessitent une analyse systémique des facteurs de production disponibles. Une telle analyse complétera le diagnostic des territoires et les études filières qui doivent également contribuer à la révision des curricula.
3. Le projet GIFT pourrait chercher à mieux développer un certain nombre de synergies, notamment en s'appuyant sur l'INPP pour offrir des formations courtes complémentaires aux bénéficiaires, renforçant ainsi par exemple leurs capacités entrepreneuriales et de gestion. Des programmes tels que la gestion d'entreprise, la création d'entreprise, la gestion financière, la logistique, le marketing ou la bureautique organisées par l'INPP peuvent permettre aux jeunes de développer des compétences pratiques essentielles pour améliorer leur employabilité ou créer des entreprises viables dans la Tshopo.
4. Il serait souhaitable d'affiner le système de suivi-évaluation sur la base des constats fait en réponse à la QE7 (voir partie 3.2.2), notamment en adaptant certains indicateurs et en s'assurant que les processus de suivi-évaluation fassent bien la différence entre les résultats attribuables au projet GIFT et ceux attribuables à d'autres interventions d'Enabel.

6 Leçons apprises

Leçon 1 : La mobilisation des partenaires de mise en œuvre au niveau de la phase de formulation d'un projet contribue à optimaliser le démarrage du projet

Il est nécessaire d'identifier et de mobiliser les partenaires de mise en œuvre au moment de la formulation d'un projet et avant sa signature, afin qu'ils soient prêts à démarrer dès la signature du projet et idéalement afin de les associer à la formulation afin de maximiser leur appropriation des actions à mettre en œuvre et des résultats attendus.

Leçon 2 : L'outil convention de subside ne convient pas à des projets de moins de 5 ans

Le temps de mise en place d'une convention de subside -6 à 9 mois minimum- implique que cet outil est peu adapté à des projets de moins de 5 ans. Sur des pas de temps plus court, le temps de mise en place de l'UGP puis de préparation de la convention de subside implique généralement une durée de projet supérieure à 4 ans (ou une convention de subside courte, moins de 3 ans). Par ailleurs, le travail qu'implique la préparation d'une convention de subside rend peu efficient la mise en œuvre de convention de subside très courte.

Leçon 3 : Les projets multipartenaires impliquent une coordination forte et un rôle du partenaire centré sur l'appui-conseil.

La mobilisation de compétences spécifiques nécessite néanmoins de dimensionner correctement une UGP pour accompagner efficacement les processus de développement. L'UGP doit être capable de maintenir des échanges suffisamment réguliers avec l'ensemble des partenaires pour être en mesure de piloter le programme de la manière la plus efficiente possible.

Les projets multipartenaires doivent donc intégrer à la fois une coordination forte et un appui à la mise en œuvre pour les partenaires présents de manière intermittente dans la zone du projet. Les partenaires sans présence continue doivent jouer un rôle d'appui-conseil plutôt que de mise en œuvre directe. Enfin, il est essentiel que tous les partenaires disposent d'une vision globale pour mener à bien leurs contributions.

7 Annexes

Annexe 1 – Termes de référence

Annexe 2 – Grille d'évaluation de la performance

Annexe 3 – Rapport de démarrage finalisé

Annexe 4 – Matrice d'évaluation

Annexe 5 – Liste des documents et sources d'information consultés

Annexe 6 – Liste des personnes consultées

Annexe 7 - Agenda final de la mission

Annexe 8 – Présentation synthétique utilisée pour le débriefing

Annexe 9 – Recommandations du diagnostic genre