

Évaluation du projet Bab al Amal

Rapport final

Pays : Tchad

Secteur : EDU

Évaluateur : **Technopolis Group** Pilotage de l'évaluation : **AFD**

Date de validation du rapport d'évaluation : **Avril 2025**

Numéro de projet : CTD 1190

Maitrisés d'ouvrage : Ministère en charge du Plan (composantes 1 et 3) et Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (composante 2)

Montant : 9 626 169 euros (subvention Fonds Fiduciaire d'Urgence - Union Européenne)

Taux de décaissement : 98,3%¹

Date d'octroi : 20 septembre 2016

Date d'achèvement : mai 2024



Objectifs du projet

Le projet Bab Al-Amal est mis en place par une convention de financement signée le 11 mai 2017 entre le Gouvernement tchadien et l'Agence Française de Développement (AFD). Le projet, financé par une subvention de 9 626 169 euros de l'Union Européenne via le Fonds fiduciaire d'urgence, a pour objectif général « d'Améliorer l'insertion socio-économique des jeunes tchadiens en situation de vulnérabilité (faiblement ou non scolarisés) et plus largement d'améliorer leurs compétences par la structuration du dispositif d'insertion et de formation formel, déployés sur le territoire ». Ce projet répond au sous-emploi et au chômage élevé des jeunes au Tchad, où plus de 37 % étaient au chômage en 2018, souvent en raison d'un décalage entre leur formation et les exigences du marché de l'emploi. Le projet est mis en œuvre par l'AFD en collaboration avec ses partenaires au Tchad.

Plus spécifiquement, ce projet vise à renforcer les dispositifs variés de formation et d'insertion professionnelle au Tchad, via deux objectifs spécifiques :

- Favoriser l'insertion socioéconomique des jeunes vulnérables de 5 villes par la mise en place de service d'appui à la formation qualifiante et à l'insertion professionnelle (composante 1)
- Renforcer les compétences des jeunes tchadiens par le développement de la formation par apprentissage en lien avec les besoins des entreprises sur le territoire national (composante 2)

La fiche projet AFD est disponible ici : https://www.afd.fr/fr/wkgeneratepdf_file/3168

Conclusions de l'évaluation

Le projet Bab al Amal (BAA) a démontré des résultats significatifs dans l'amélioration de l'insertion des jeunes vulnérables sur le marché du travail au Tchad, malgré les nombreux défis rencontrés. La pandémie de COVID-19 a interrompu une grande partie des activités pendant une année, et la mise en œuvre du projet sur cinq villes a représenté un défi majeur, nécessitant une révision à la baisse des objectifs initiaux. La complexité du montage institutionnel, le turnover important au sein des membres du comité de pilotage (COPIL), ainsi que la faiblesse du reporting et de l'utilisation des données de suivi-évaluation n'ont pas facilité les prises de décision.

La **composante 1** a réussi à former et à accompagner à l'insertion un grand nombre de jeunes, en ciblant les plus vulnérables et en établissant des partenariats stratégiques, notamment pour l'entrepreneuriat. Les formations agricoles (FIPA, Formation et Insertion Professionnelle agricole) ont permis un bon taux d'insertion en auto-emploi, et des initiatives comme les outillthèques et les ateliers de Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) ont renforcé l'impact du projet. Les bureaux de formation et d'emploi (BFE) ont joué un rôle crucial dans l'accompagnement des jeunes à la Formation et Insertion

¹ À la clôture du projet, un montant total de 161 314 euros ne sera pas utilisé et sera restitué à l'Union européenne (UE).

Professionnelle (FIP), mais présentent des faiblesses structurelles compromettant leur viabilité à long terme. Le turnover important au niveau des OSC partenaires² en charge d'appuyer leur gestion et l'absence d'un réseau national des BFE affaiblissent leur potentiel de durabilité. Le projet Jeunesse vers l'Emploi Durable (JED) lancé par l'AFD en 2022 vise à pérenniser les BFE.

La **composante 2** a contribué à l'expansion de l'apprentissage dual (ATD) dans les régions ciblées, avec l'enrôlement de 1654 jeunes à travers trois cohortes, dont 632 ont complété leur formation. Un des apports importants du projet a été l'implication des entreprises dans le processus, notamment dans la co-construction des référentiels de formation et, dans une moindre mesure, dans l'élaboration des ressources pédagogiques. Cette participation a permis d'ancrer davantage la formation dans les réalités du monde professionnel, renforçant ainsi la pertinence du dispositif. Cependant, cette composante a également rencontré des difficultés, notamment en raison de tensions liées à l'appropriation des objectifs de BAA par les Organisations Professionnelles (OP), OP Métiers (OPM) et Maisons des Métiers (MDM). La collaboration avec les centres de formation publics, dont une majorité présentait une structuration limitée et une expérience restreinte des partenariats avec le secteur privé, a constitué un défi. Les tensions institutionnelles et la lenteur des marchés publics ont également retardé le lancement de la formation des formateurs et la livraison des équipements et des kits. Bien que l'approche ATD soit appréciée par les acteurs, son impact sur le niveau de salaire et l'insertion des jeunes reste à démontrer, avec des attestations de formation ayant moins de valeur que le CAP initialement visé en raison de la non-reconnaissance formelle du CAP de type dual au moment de la clôture du projet. Les critères de sélection n'ont pas suffisamment intégré les aspects de vulnérabilité, e.g. les critères de vulnérabilité socio-économique.

La pérennité de la formation par apprentissage de type dual (ATD) dépend de stratégies claires du FONAP, incluant la création d'une ligne budgétaire dédiée, une concertation élargie avec les acteurs et la collecte de données de suivi-évaluation pour démontrer les impacts du projet. Il est également crucial d'établir des règles et directives pour garantir l'appropriation et la pérennité de l'ATD.

En conclusion, bien que le projet Bab al Amal ait réalisé des avancées notables, la pérennité des résultats nécessite des stratégies renforcées et un soutien continu des partenaires financiers et institutionnels.

Justification, objectifs et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation s'appuie sur les six critères définis par le Réseau du CAD de l'OCDE pour l'évaluation du développement : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et impact. Les termes de référence de l'évaluation comprenaient une liste de 24 questions basées sur ces critères, qui ont servi de guide pour élaborer un référentiel d'évaluation (cf. Annexe 4). Ce référentiel détaille les indicateurs et les méthodes spécifiques de collecte et d'analyse des données utilisées pour répondre à chaque question. L'évaluation du projet Bab al Amal a également été orientée par la logique d'intervention du projet BAA reconstruite en phase de cadrage (cf. Annexe 3).

Une approche mixte a été adoptée, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Des données primaires et secondaires ont été utilisées pour effectuer une analyse triangulée et valider les résultats. Au total, une cinquantaine d'entretiens a été réalisée, 12 entretiens individuels ont été réalisés à distance, 20 entretiens ont été conduits à Ndjamena et 16 à Moundou.

Logique initiale du projet

Le projet Bab al Amal s'est structuré autour de trois composantes présentées dans les paragraphes qui suivent, qui ont été conçues afin de contribuer à augmenter les opportunités économiques et l'insertion socio-professionnelle des jeunes vulnérables.

1. La composante 1 visant à favoriser l'insertion socioéconomique des jeunes vulnérables à Ndjamena, Bongor, Moundou, Abéché et Sarh

Avec un budget de 4 millions d'euros, la composante 1 a été placée sous la responsabilité du Ministère du Plan et de la Prospective (MPP)³. La maîtrise d'œuvre a été déléguée à l'ONG française ESSOR par le biais d'un contrat de délégation de maîtrise d'ouvrage signé entre les deux parties. ESSOR a travaillé en partenariat avec 4 ONG tchadiennes : UP, IHDL, ATURAD, et Akwada.

Cette composante a eu pour principal objectif de favoriser l'insertion socioéconomique des jeunes vulnérables dans cinq villes du pays en mettant en place des services de soutien à la formation qualifiante et à l'insertion professionnelle.

2. La composante 2 visant à déployer la formation par apprentissage à Ndjamena et dans 3 nouvelles régions

Entre 2019 et 2024, le FONAP a mis en œuvre cette composante avec un cofinancement de 5 millions d'euros de l'AFD, visant à structurer et diffuser la formation en alternance de type dual à N'Djamena. Dans le cadre du projet Bab al Amal, l'objectif était d'élargir les acquis du projet AFPACET⁴ à Moundou, Sarh et Abéché. Dotée du même budget, cette phase a été pilotée

² Turnover pour les postes de direction et les responsables FIP au sein des OSC partenaires

³ Devenu en janvier 2024 le Ministère de l'Économie, du Plan et de la coopération internationale (MEPCI), avant de devenir le Ministère des Finances, du Budget, de l'Économie et du Plan (MFBEP) en mai 2024.

⁴ Appui à la formation professionnelle pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises – projet mis en œuvre entre 2014 et 2024.

par le FONAP via un acte de rétrocession avec le Ministère des Finances et du Budget, avec l'appui d'un assistant technique résident et d'un volontaire de solidarité internationale et de plusieurs experts thématiques.

3. La composante 3 dédiée aux appuis transversaux au projet Bab Al Amal

La troisième composante dotée d'un montant de 626 169 euros a été dédiée aux appuis transversaux, à savoir le suivi du projet, la capitalisation et la communication. Cette composante a été confiée au Coordonnateur auprès du Secrétariat Général du MFBEP (anciennement MPP).

Le déroulement du projet et l'évolution du contexte

1. La composante 1

La mise en œuvre de la composante 1 a atteint de manière satisfaisante les objectifs définis dans son cadre de performance, avec certaines cibles ajustées à la baisse. En 2019, des difficultés ont été constatées par les équipes projet concernant les objectifs d'insertion des jeunes formés⁵. Une mission de supervision conjointe de l'UE et de l'AFD a permis d'obtenir une révision du budget, réduisant le nombre de jeunes à former à 2 000 et augmentant à 2 000 le nombre de jeunes diplômés à accompagner par les ateliers Techniques et Recherche d'Emploi (TRE). La marge budgétaire a été utilisée pour améliorer les conditions de travail des Techniciens d'Orientation Professionnelle (TOP) par l'achat de motos⁶.

La composante 1 du projet, initialement prévue jusqu'au 31 octobre 2021, a été étendue jusqu'en mars 2022 en raison des retards causés par la crise de la COVID-19. L'extension a également entraîné des difficultés, notamment des incompréhensions budgétaires entre ESSOR et ses partenaires locaux, entraînant une interruption des activités dans trois villes pendant trois semaines⁷. Ces incompréhensions ont été résolues grâce au dialogue, permettant la reprise des activités⁸.

2. La composante 2

Suite au contrat de rétrocession entre le Ministère des finances et du Budget et le FONAP signé le 1er juin 2017, la mise en œuvre de la composante 2 a débuté fin septembre 2019 avec la signature du contrat de service d'assistance à maîtrise d'ouvrage entre le FONAP et le Consortium SOFRECO-CODIFOR. La composante 2 a achevé la mise en place complète du cadre administratif du FONAP et a été clôturée en juillet 2024. Les résultats obtenus sont estimés à 60% pour l'identification des besoins de formation (R1), 80% pour la mise en place des formations par ATD (R2), et 90% pour le soutien au développement de la formation par apprentissage (R3).⁹

La mise en œuvre a rencontré plusieurs difficultés, notamment la pandémie de COVID-19, le départ de l'Assistant Technique Résident, des retards dans la formation des formateurs, des tensions avec les acteurs de terrain sur la gestion des fonds, et des incompréhensions sur l'approche ATD par les entreprises demandant des équipements au lieu de se concentrer sur l'encadrement des apprentis, les Maisons des métiers qui ont introduit des biais dans la sélection des apprentis, et les centres de formation habitués à l'approche FP traditionnelle. De plus, **le désistement de deux experts court terme** portés par l'AMO (l'expert en appui et accompagnement des OP et l'expert en gouvernance des centres de formation) a ralenti la continuité de la mise en œuvre de la composante. Pour faciliter le suivi, à la demande du FONAP, des référents ont été nommés dans chaque antenne du FONAP pour améliorer la coordination (cf. résultats en Q8).

3. La composante 3

Concernant la troisième composante, le résultat R1 (évaluation à mi-parcours) n'a pas été atteint en raison de la réallocation du budget à la composante 1. Le résultat R2 (suivi-évaluation) a été concrétisé par plusieurs sous-activités, dont des réunions de pré-lancement, une réunion officielle de lancement, des réunions du comité de pilotage (COPIL), et des missions de suivi semestrielles par le Coordonnateur et un audit externe. Le suivi-évaluation a rencontré des difficultés, notamment l'instabilité institutionnelle au niveau du MPP. Le résultat R3 (capitalisation sur les dispositifs) n'a pas été réalisé pour des contraintes de temps. La communication a connu plusieurs obstacles tant en raison de la gestion contractuelle qu'au regard de l'impact de la crise COVID-19. Malgré cela, diverses activités de communication ont été mises en place (cf. résultats en Q13).

4. Évolution du budget

Le montant total du projet est resté inchangé tout au long de sa réalisation. Toutefois, des réallocations budgétaires ont été effectuées entre les différentes composantes. Le budget de la composante 3 a ainsi été réduit de 60 000 euros et celui de la composante 2 de 140 000 euros, au profit de la composante 1, qui a bénéficié d'un surplus de 200 000 euros.

Résultats de l'évaluation

Q1-[Pertinence] Quels sont, dans le contexte socio-économique tchadien, les avantages et inconvénients de l'apprentissage de type dual par rapport aux autres parcours de formation proposés ?

⁵ Rapport d'exécution final CTD1190 – version provisoire

⁶ *ibid.*

⁷ Rapport d'exécution intermédiaire n°8 de la composante 1 du projet, février 2022

⁸ Entretiens avec les parties prenantes de la composante 1

⁹ Estimations du FONAP. Rapport d'exécution final CTD1190 – version provisoire

Le Plan National de Développement (PND) 2017-2021 a mis l'accent sur la lutte contre le chômage des jeunes et le soutien aux groupes vulnérables à travers la formation professionnelle. Le Gouvernement souhaite faire de la formation professionnelle un levier clé pour la compétitivité et l'innovation. Il a défini ses priorités dans le secteur de la formation professionnelle, avec un premier objectif qui était de créer et déployer des filières de formation courte selon les besoins du marché du travail. Ces filières de formation courte devaient également répondre à un besoin de massification de l'offre, pour répondre à une demande générée par le besoin de réinsertion des flux de jeunes déscolarisés ou sortant du cycle de d'éducation de base. Un second objectif dans les priorités gouvernementales était de développer et de diffuser l'apprentissage de type dual. L'AFD a ainsi financé, à partir de 2014, le projet AFPACET qui a permis les premières expérimentations dans ce domaine. Une deuxième intervention, le projet Bab al Amal, a été mise en place à partir de 2017.

La formation par apprentissage traditionnel est bien implantée au Tchad, mais très peu structurée (le contrat d'apprentissage s'établit généralement de façon très informelle, donnant lieu à des parcours de formation indéfinis en contenu et en durée, ne s'appuyant sur aucun référentiel de formation ou de certification). Cette formation n'est sanctionnée ni par un titre ni par un diplôme pour l'apprenant. En outre, dans ce modèle, l'approche théorique est peu considérée, voir totalement absente. Lors du diagnostic des secteurs prioritaires de formation en fonction des perspectives d'emploi locales dans 5 villes du Tchad réalisé en 2019, un tiers des employeurs interrogés expliquaient qu'il leur était difficile d'embaucher car les personnes candidates manquent de qualification, d'expérience pratique et ne sont pas suffisamment préparées au marché du travail¹⁰. De plus, les formations existantes ne disposaient pas du matériel nécessaire pour réaliser des cas pratiques ou de l'observation en classe¹¹. Les formations techniques et professionnelles étaient finalement plutôt dévalorisées par rapport aux formations classiques car elles disposaient d'un budget limité et d'un manque d'encadrement¹². Enfin, le secteur privé était jusqu'à lors peu impliqué dans la conception et la mise en œuvre des formations, ce qui explique également un certain décalage avec les pratiques professionnelles et le marché du travail¹³.

L'apprentissage de type dual, c'est-à-dire – où l'apprenti alterne entre centre de formation et entreprise, n'existe que de manière marginale au Tchad. Dans le contexte socio-économique tchadien, l'apprentissage de type dual présente plusieurs avantages par rapport aux autres parcours de formation, notamment l'apprentissage traditionnel. Les apprenants alternent régulièrement entre des périodes de formation théorique (20 %) et des périodes de pratique en entreprise (80 %)¹⁴, ce qui leur permet d'appliquer directement les connaissances théoriques en milieu professionnel. Cette approche renforce leur compréhension et leur maîtrise des compétences, tout en augmentant leur employabilité grâce à une expérience pratique significative. De plus, les apprenants sont généralement plus motivés car ils voient l'application directe de leurs études dans un environnement professionnel. Le modèle dual favorise également une meilleure collaboration entre les centres de formation et les entreprises, alignant ainsi l'offre de formation aux besoins réels du marché du travail et contribuant à réduire le taux de chômage.

Cependant, la mise en œuvre de l'apprentissage de type dual n'est pas sans défis. Elle nécessite une coordination étroite entre les centres de formation et les entreprises, ce qui est difficile à réaliser dans le contexte tchadien. Les entreprises, notamment dans les secteurs informels, manquent de ressources organisationnelles et matérielles pour former des apprentis et se coordonner efficacement avec les centres de formation. Enfin, le modèle dual cible principalement les jeunes ayant un niveau de troisième ou quatrième, excluant ainsi les jeunes les plus vulnérables sachant que selon les statistiques scolaires du Tchad seuls 50% des enfants poursuivent des études secondaires¹⁵. Malgré ces défis, les parties prenantes rencontrées s'accordent sur le fait que l'apprentissage de type dual reste mieux adapté aux besoins du marché du travail tchadien.

Q2- [Pertinence, efficience et efficacité] Le ciblage des régions est-il cohérent avec la demande en compétences des bassins d'emplois ? Les acteurs socio-professionnels et entreprises ont-ils été impliqués dans la conception/ le déploiement des dispositifs de formation-insertion?

Le projet Bab al Amal a été déployé simultanément dans cinq villes du Tchad, en se basant sur une analyse des bassins d'emplois et des besoins en formation¹⁶ réalisée en concertation avec les parties prenantes locales. Globalement, le ciblage géographique est cohérent avec la demande en compétences des bassins d'emplois. Les acteurs socio-professionnels et entreprises des régions concernées ont été impliqués dans cette analyse des bassins d'emplois et dans la conception des dispositifs de formation.

Le ciblage géographique de la **composante 1** a été motivé par une analyse des secteurs d'activités existants ou à explorer et des considérations pratiques. Un diagnostic des opportunités d'emploi et des filières porteuses a été réalisé en 2019, identifiant des secteurs prioritaires tels que le maraîchage, l'électricité, le bâtiment, et la transformation agroalimentaire. Les plans de formation ont été élaborés en fonction de ces résultats, avec une orientation vers des métiers accessibles aux jeunes

¹⁰ Evaluation Sud, Rapport final. Diagnostics des secteurs prioritaires de formation en fonction des perspectives d'emploi locales dans 5 villes du Tchad (Abéché, Bongor, Moundou, N'Djamena, Sarh), Janvier 2019

¹¹ ibid

¹² ibid

¹³ ibid

¹⁴ Une semaine par mois au centre de formation et trois semaines en entreprises pendant deux ans

¹⁵ Tchad portail des données, Ministère de l'Éducation Nationale et de Promotion Civique (MENPC)

¹⁶ Diagnostic des secteurs prioritaires de formation en fonction des perspectives d'emploi locales dans 5 villes du Tchad, Essor, janvier 2019

vulnérables. La sélection des villes (Abéché, Bongor, Moundou, N'Djaména et Sarh) a visé à diversifier les zones géographiques et à choisir des localités facilement accessibles pour les équipes d'ESSOR, tout en tenant compte des potentialités économiques locales.

Pour la composante 2, Bab al Amal a été le prolongement du projet AFPACET mis en œuvre à N'Djaména, avec l'ambition de capitaliser sur cette expérience pour renforcer le dispositif de formation professionnelle par apprentissage dual dans de nouvelles villes : Moundou, Sarh et Abéché. Le FONAP s'est appuyé sur le diagnostic des opportunités d'emploi et des filières porteuses réalisé dans le cadre de Bab al Amal et sur le rapport de la Banque mondiale publié en 2013¹⁷, qui met en lumière plusieurs besoins en formation pour améliorer les compétences des travailleurs dans le secteur informel. Les trois villes ciblées par la composante 2 sont des pôles d'activité économique importants au Tchad. Bien que l'agriculture et l'élevage offrent des bassins d'emplois significatifs, le FONAP a stratégiquement choisi de se concentrer sur les secteurs tertiaires pour soutenir le développement et la compétitivité des métiers de transformation et de services. D'un point de vue opérationnel, les villes sélectionnées sont aussi celles où le FONAP dispose d'antennes locales. L'encadré ci-dessous présente les villes où des choix plus risqués ont été effectués.

La composante 1 a choisi de soutenir l'insertion professionnelle dans le secteur agricole, secteur qui n'était pas historiquement soutenu par ESSOR, à Bongor, Moundou et Sarh. Un choix pertinent car ces villes sont des centres agricoles importants où l'élevage et la transformation de produits agricoles offrent des opportunités d'emploi.

Le choix d'Abéché a posé un défi considérable aux deux composantes en raison d'un taux d'abandon plus élevé parmi les jeunes bénéficiaires, attirés par des activités génératrices de revenus rapides comme le commerce et les mines d'or. De plus les jeunes de cette région parlent l'arabe tchadien et maîtrisent mal le français. Une difficulté qui a été sous-estimée dans le ciblage des régions et la conception des activités.

Les acteurs socio-professionnels, y compris les entreprises, ont été activement impliqués dans la conception et le déploiement des dispositifs de formation-insertion, en particulier à travers leur participation à l'élaboration des référentiels et, dans certains cas, à l'accueil et l'encadrement des apprentis. Cette mobilisation constitue un apport structurant du projet, en lien avec la logique du dispositif dual. Cependant, des limites ont été observées, liées notamment aux profils et capacités des entreprises impliquées. L'économie tchadienne étant largement dominée par le secteur informel et l'artisanat, les unités de production restent souvent de petite taille, avec des moyens humains, organisationnels et matériels restreints. Cela réduit leur capacité à s'engager durablement dans des dispositifs collectifs ou à assurer un encadrement structuré des jeunes en apprentissage. Par ailleurs, si les centres de formation publics ont été mobilisés pour garantir une plus grande équité d'accès à la formation, leur manque d'expérience en partenariat avec le secteur privé a freiné la mise en œuvre d'une coordination efficace avec les entreprises, limitant ainsi le plein potentiel du modèle dual.

Q3- [Pertinence] Dans quelle mesure les modalités de recrutement des apprentis ont-elles été pertinentes et efficaces au regard des objectifs du projet ?

Les modalités de recrutement des apprentis dans le cadre de la **composante 1** ont été pertinentes et efficaces. Cette composante visait à insérer professionnellement des jeunes tchadiens socialement vulnérables et en décrochage scolaire. ESSOR, l'ONG en charge, a défini la vulnérabilité selon le niveau d'éducation et la situation socio-économique des familles. L'éligibilité des candidats a été évaluée de manière rigoureuse à travers des entretiens et des visites à domicile, prenant en compte les conditions de logement, l'accès à l'eau et à l'assainissement, ainsi que le niveau de revenus et la situation nutritionnelle des familles¹⁸.

Les prérequis incluaient la capacité à lire et écrire, être déscolarisé et avoir entre 17 et 35 ans. La souplesse autour de ces critères variait selon les centres et les domaines de formation. Certains acceptaient des jeunes sans niveau d'éducation, tandis que d'autres exigeaient un niveau primaire ou secondaire. Les jeunes ne répondant pas aux critères liés au niveau d'éducation ont été orientés vers des modalités de formation moins théoriques, débouchant sur des filières comme la couture, la maçonnerie ou le carrelage. Un critère implicite a favorisé les jeunes vivant à proximité des sites de formation pour optimiser l'assiduité. Le processus de sélection comprenait une sensibilisation dans les quartiers à forte concentration humaine et faible niveau socio-économique, suivie d'une inscription auprès des BFE, d'un entretien initial pour vérifier la motivation des jeunes et d'une analyse rigoureuse de la vulnérabilité¹⁹ via la réalisation de « fiches d'enquêtes socio-économiques »²⁰ et d'une « Photo de famille »²¹.

¹⁷ « Dynamiques de la pauvreté et des inégalités suite à l'essor du secteur pétrolier », Banque Mondiale, 2013

¹⁸ Instruction Document Projet (FPP) et entretiens ESSOR

¹⁹ Entretiens ESSOR

²⁰ Une fiche d'enquête socio-économique est remplie par les équipes d'ESSOR en réalisant un entretien avec la famille de l'adolescent à leur domicile afin d'évaluer le niveau de vulnérabilité à partir de critères liés à la qualité de l'habitation, l'accès à l'eau courante, à l'électricité, le nombre de personnes occupant le domicile dont le nombre de personnes sans activités génératrices de revenu, le niveau d'éducation des membres de la famille, etc.

²¹ La Photo de famille est une fiche synthétique d'analyse des informations issues de l'enquête socio-économique permettant d'associer une notation à chacune des variables et de classer les familles selon 7 niveaux de priorité

La composante 2 du projet s'est adressée à des jeunes âgés de 15 à 35 ans déjà en entreprise dans les filières ciblées, majoritairement des hommes en raison des secteurs choisis. Les entreprises ont été chargées d'identifier des candidats potentiels remplissant ces critères et les proposer pour l'enrôlement. Pour trois cohortes d'apprentis, 1654 jeunes ont été identifiés par les entreprises membres des OPM et ont passé des tests de recrutement organisés par les centres de formation. La mécanique automobile a attiré 42% des candidatures, suivie de la construction métallique (31%) et de l'électricité bâtiment (18%).

La composante 2 ciblait des jeunes ayant au moins un niveau de 4^{ème}. Le projet ne s'adressait donc pas aux jeunes les plus vulnérables, car atteindre ce niveau scolaire est déjà un défi dans le contexte tchadien. De plus la composante 2 n'a pas tenu compte de critères socio-économiques dans la sélection des jeunes apprentis.

Bien que la cible principale soit des jeunes vulnérables en décrochage scolaire avec un niveau de 4^{ème} ou 3^{ème}, les entretiens conduits ont révélé que certaines OP et entreprises ont placé des jeunes qui ne correspondaient pas aux profils ciblés, notamment dans la première cohorte. Ces jeunes n'étaient pas initialement en apprentissage au sein des entreprises partenaires, contrairement aux exigences du FONAP. Certains jeunes ont été orientés vers le programme dans une logique d'attente de contreparties, notamment au-delà du remboursement des frais de déplacement. Selon les centres de formation interrogés, ces jeunes, souvent sans persévérance, étaient soit surqualifiés ou n'avaient pas la vocation de se former dans les métiers retenus. Ces pratiques ont été identifiées lors des missions de suivi -évaluation et ont été limitées pour les cohortes suivantes en sensibilisant les acteurs aux enjeux du projet et à une clarification des conditions de non-rémunération durant la formation.

Q4- [Pertinence] Dans quelle mesure les domaines de formation proposés sont-ils pertinents ? Sont-ils un frein au recrutement des filles et des femmes ?

Le diagnostic des opportunités d'emploi et des filières porteuses réalisé pour **la composante 1** en 2018 a identifié 7 secteurs d'activités prioritaires dans les 5 villes couvrant des métiers tels que le maraîchage, l'électricité, le bâtiment, le solaire, la restauration, la plomberie sanitaire, la transformation agroalimentaire, la coiffure moderne et la charcuterie. Certaines spécificités sont identifiées par ville, en fonction des réalités locales et des opportunités économiques. Durant la période du projet, 15 plans de formation ont été élaborés, comprenant 3 plans par ville et 1 plan par cohorte d'enrôlement des jeunes. Une analyse de ces plans de formation montre qu'il existe un total de 30 filières de formation différentes, couvrant 7 secteurs d'activités : artisanat, soins et esthétique, TIC, bâtiments et électricité, mécanique électronique, agroalimentaire et cosmétiques, ainsi que commerce et services. Chaque secteur de formation inclut en moyenne entre 3 et 5 filières, qui sont proposées et intégrées dans le plan de formation²². Une attention particulière a été accordée au genre, avec un objectif de 40% de femmes²³. Le bilan à fin mars 2022 montre une sélection de 38% de femmes. Toutefois ESSOR a rencontré des difficultés de sélection pour les FIPA (Formation et Insertion Professionnel en Agriculture), où très peu de demandes de la part de femmes ont été reçues, et dans une moindre mesure pour les formations FIPU liées aux secteurs du bâtiment, de la mécanique et de l'électricité.

Pour la **composante 2**, les métiers identifiés incluaient la mécanique automobile, l'électricité bâtiment, le solaire, le froid et climatisation, la construction métallique, la menuiserie et le bois²⁴. Dans chaque ville les domaines de formation ont été choisis en concertation avec le FONAP, la Maison des Métiers et le Centre de Formation. Les domaines de formation ont été adaptés aux spécificités locales, comme le soutien au secteur du cuir à Abéché. Les acteurs consultés dans le cadre de l'évaluation ont confirmé la pertinence des domaines de formation proposés. Ils ont souligné que les métiers d'électriciens, de maçons, de coffreurs et autres professionnels du bâtiment sont cruciaux pour le Tchad, particulièrement dans le secteur de la construction et des travaux publics, qui connaît une expansion significative. Cependant, le recrutement des filles a été limité par le manque d'attractivité des métiers proposés pour les femmes et la sélection d'apprentis déjà en entreprise, majoritairement des hommes. Ces filières ont attiré principalement des hommes, avec seulement 58 femmes parmi les 1654 jeunes identifiés, soit 3,5%²⁵. Malgré les efforts du FONAP pour recruter des filles en externe via les centres de formation et les Maisons des métiers, il a été difficile de convaincre les parents d'inscrire leurs filles dans des filières techniques.

Q5- [Pertinence] Du point de vue des apprentis et des entreprises, dans quelle mesure la fourniture de kits était-elle pertinente ? Quels sont les avantages et inconvénients d'une remise du kit au début, en cours, ou en fin de formation ?

La **composante 1** a distribué des kits²⁶ aux jeunes, issus des parcours de formation en FIPU/FIPA, identifiés comme ayant un profil entrepreneurial et ayant suivi une formation à l'entrepreneuriat. Durant le projet, deux cohortes, totalisant 542 jeunes dont 41 % de femmes, ont bénéficié d'un accompagnement technique en entrepreneuriat dans les cinq villes. Le rapport final indique que suite à cet accompagnement, 386 jeunes ont formalisé leurs projets via un business model, et 265 participants, dont 56 % de femmes, ont vu leur projet validé par un jury et ont reçu un kit de matériel. Les parties prenantes consultées dans le cadre de l'évaluation ont noté l'enthousiasme des apprentis et de leurs familles lors des cérémonies de remise des

²² Rapport d'exécution final CTD1190 version provisoire

²³ Instruction Document Projet (FPP)

²⁴ Ibid.

²⁵ Rapport d'exécution final CTD1190 version provisoire, et entretiens FONAP

²⁶ Kit de matériels distribués aux jeunes pour les aider à démarrer leurs activités en auto-emploi

kits. Ces acteurs ont souligné l'importance de ces kits pour des apprentis vulnérables qui n'auraient pas été en capacité de les acquérir sans le projet et qui peuvent utiliser ces outils pour mener des activités génératrices de revenus.

Les jeunes bénéficiaires FIPA ont mis en exergue la nécessité de **fournir des kits adaptés aux besoins spécifiques de chaque participant afin d'optimiser leur utilité**. Ils ont bénéficié de kits d'équipements spécifiques, tels qu'un vélo, une brouette ou un pulvérisateur. Toutefois, dans le secteur de l'élevage, les bénéficiaires interrogés auraient souhaité recevoir des kits dédiés à la santé animale (i.e. produits de soins de base tels que les vaccins, antiparasitaires, et outils de diagnostic), souvent difficiles à obtenir sur le marché, afin de renforcer leur capacité à mettre en pratique les compétences acquises et à assurer la santé de leurs animaux. Pour encourager l'engagement des jeunes dans leurs activités d'auto-emploi, ESSOR a exigé le remboursement de 35% de la valeur du kit dans l'année suivant sa remise. Malgré les difficultés de recouvrement²⁷, cette pratique est jugée pertinente car elle responsabilise les jeunes entrepreneurs et les incite à lancer rapidement leurs projets. Les montants recouverts alimentent un Fonds d'appui à l'insertion visant à financer de nouvelles des activités génératrices des revenus. Les jeunes bénéficiaires de la composante 1 ont aussi contribué à un Fonds d'Appui à la Formation (FAF) pour assurer la continuité des activités des BFE. Chaque jeune a versé 10% du coût total de sa formation au FAF (cf. Q24).

La **composante 2** devait fournir des kits aux entreprises en amont pour que les maîtres d'apprentissage aient les outils nécessaires pour enseigner leurs métiers. Cependant, en raison de problèmes de passation de marchés, ces kits ont été reçu en retard et n'ont pu s'en servir que lors de la 3^{ème} cohorte de formation. L'absence ou l'insuffisance de kits et d'équipements modernes au sein des ateliers a été identifiée par les apprentis interrogés comme un obstacle majeur à l'application immédiate des connaissances.

Par ailleurs, des kits de matériel devaient être distribués aux apprentis après leur formation pour les aider à démarrer des activités en auto-emploi. Le rapport final indique que tous les maîtres d'apprentissage et les 632 jeunes ayant terminé leur formation ont reçu des kits. Toutefois, certaines parties prenantes ont rapporté que des jeunes avaient reçu leur attestation provisoire de fin de formation sans avoir obtenu leur kit. Cette situation a été confirmée par un quart des jeunes interrogés lors de l'évaluation. En outre, selon les entretiens menés, certains jeunes à Abéché ont contesté la remise de leurs kits car le contenu ne correspondait pas à leurs attentes, soulignant la nécessité d'améliorer la communication sur le contenu des kits.

Par ailleurs, les échanges avec les centres de formation et MdM ont révélé que les kits distribués ne seraient pas toujours suffisants pour permettre aux jeunes de démarrer une activité en auto-emploi, en particulier dans les métiers exigeant des équipements lourds ou coûteux tels que la mécanique automobile, la construction métallique, ou encore le froid et la climatisation.

De plus, tous les jeunes n'ont pas un profil entrepreneurial et certains ont préféré revendre leur kit. En général, la dotation en kits peut sembler une bonne pratique pour lutter contre la vulnérabilité, mais elle doit être accompagnée et adaptée au profil des jeunes pour s'assurer de leur capacité à développer des activités génératrices de revenus. Enfin, il est essentiel d'être transparent dès le début du projet sur le contenu des kits avec toutes les parties prenantes, y compris les jeunes. Les listes du matériel prévu pour ces kits ont été discutées avec les MdM et centres de formation sans concertation avec les jeunes alors même que ces kits devaient servir leurs projets d'auto-emploi. Le FONAP a fait le choix d'anticiper l'acquisition des kits en les identifiant et en les commandant avant l'enrôlement des jeunes, afin de limiter les risques de lenteur liés aux procédures de passation des marchés publics. Si cette anticipation représente une initiative pertinente en matière de gestion opérationnelle, elle aurait gagné à être accompagnée d'un dispositif de recueil des besoins réels des bénéficiaires, par exemple via des groupes de discussion, des sondages ou une analyse des retours issus de la première cohorte. En effet, si un retard de livraison pose problème, la non-adéquation des kits aux besoins effectifs des jeunes représente un enjeu encore plus critique, tant en termes d'efficacité que d'impact du projet.

La distribution de kits en début de projet pour les maîtres d'apprentissage (composante 2) est pertinente car elle leur fournit les outils nécessaires pour l'enseignement. Pour les jeunes apprentis, l'approche de la composante 1 est plus efficace, car elle cible uniquement les jeunes ayant un profil entrepreneurial. Le contenu des kits est adapté à leur activité, et le remboursement de 35 % du montant du kit contribue à optimiser les impacts de l'accompagnement reçu.

Q6 – [Cohérence] Dans quelle mesure la complémentarité entre les composantes 1 et 2 en termes de continuum d'accompagnement était-elle pertinente ? Comment cette complémentarité a-t-elle été mise en œuvre ? Quelles ont été les difficultés rencontrées ? A quelle conditions cette articulation aurait-elle pu gagner en efficacité et efficience ?

Le projet BAA visait à renforcer l'écosystème tchadien de la formation et de l'insertion professionnelle en couvrant des territoires encore dépourvus de ces services. La complémentarité entre les composantes 1 et 2 devait offrir un continuum d'accompagnement pour les jeunes tchadiens, avec la composante 1 servant de porte d'entrée vers la composante 2. Cette articulation a été discutée dès le premier comité de pilotage en décembre 2018, avec des réunions prévues pour réfléchir à cette complémentarité. Les BFE devaient orienter les jeunes vers l'apprentissage dual, et la composante 1 devait collaborer avec les antennes FONAP pour intégrer des modules de formation humaine dans leurs activités. Cependant, **cette complémentarité a été moins pertinente et plus difficile à mettre en œuvre que prévu**. Essor, en charge de la composante 1, a bien orienté les jeunes bénéficiaires de la composante 1 vers l'apprentissage dual proposé par le FONAP²⁸. Cependant, la différence du mode de sélection des jeunes pour les deux composantes a pu être un frein dans le continuum

²⁷ Les BFE ont enregistré un taux de recouvrement de 34% à fin mars 2022

²⁸ Entretiens menés avec les différentes parties prenantes du projet

d'accompagnement voulu²⁹. En effet, la composante 2 accompagnait des jeunes déjà en apprentissage en entreprise, il était donc moins utile d'accompagner leur insertion et moins pertinent de les sélectionner parmi les bénéficiaires.

Par ailleurs, un transfert de la **méthode de formation humaine développée** par ESSOR vers les centres de formation de l'ATD constitue une opportunité de synergie importante. Ce transfert aurait permis de renforcer la cohérence pédagogique entre les deux composantes et d'assurer une montée en qualité de l'accompagnement des jeunes. Toutefois, ce transfert n'a pas été concrétisé, faute de temps ou de priorisation.

La coordination du projet a également posé des limites. L'absence de suivi des synergies existantes ou potentielles par la coordination, ainsi que l'instabilité institutionnelle affectant le pilotage du projet, ont entravé une bonne intégration des composantes³⁰. Cette intégration aurait pu être plus efficace et efficiente en intégrant dans le système de suivi-évaluation des objectifs spécifiques et des indicateurs de performance associés. Un pilotage plus rigoureux du projet, abordant systématiquement les synergies existantes et potentielles, aurait également amélioré la complémentarité entre les composantes 1 et 2 en termes de continuum d'accompagnement.

Q7-[Cohérence] Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec les autres interventions dans le secteur, y compris celles financées par d'autres bailleurs ?

Le projet BAA s'inscrit en cohérence avec le Programme National de Développement du Tchad (2017–2021), en renforçant les capacités des structures de formation professionnelle et en alignant l'offre de formation sur les besoins du marché. Cette cohérence favorise la synergie avec d'autres initiatives nationales et internationales. BAA a appuyé et étendu les actions d'ESSOR et du FONAP, optimisant les ressources disponibles. La composante 2 s'inscrit dans la continuité du projet AFPACET. Des réunions de coordination ont été organisées en amont, mais l'absence d'une capitalisation approfondie a limité la complémentarité effective entre les deux projets. Des ajustements ont été faits en cours de mise en œuvre de BAA pour renforcer la complémentarité, notamment avec le projet d'entrepreneuriat féminin d'ESSOR soutenu par l'OIF, ou encore à travers le projet JED, lancé en 2022, qui contribue à la pérennisation des acquis de BAA.

BAA partage des objectifs similaires avec d'autres projets de grande envergure, comme celui de la Banque mondiale sur l'amélioration des compétences pour l'employabilité des jeunes. Ce projet, à l'échelle nationale, travaille également avec le FONAP sur l'apprentissage dual. Toutefois, des différences existent : les modalités de sélection, la motivation des apprentis (renforcée par une rémunération qui incite les apprentis à poursuivre la formation mais ne garantit pas une motivation sincère ni une continuité dans le métier ex-post). De plus, les maîtres d'apprentissage sont rémunérés pour leur encadrement, ce qui facilite leur engagement. Enfin le modèle retenu par la Banque mondiale ne prévoit pas d'alternance comme dans le modèle dual initialement développé par le FONAP. Ce modèle offre plus de souplesse aux entreprises qui ont les apprentis en continu sur une période plus longue mais ne permet pas pour les apprentis d'alterner entre cours théoriques et mise en pratique des connaissances théoriques sur le terrain. Le projet BAA et le projet de la Banque mondiale ont pour objectif commun une validation du CAP dual pour certifier les compétences des apprentis du modèle ATD. Cependant, cette validation est en attente de l'approbation de la stratégie pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP), financée par la Banque mondiale, qui n'a pas encore été publiée.

Q8-[Efficience] Quels sont les avantages et inconvénients d'une approche territoriale large par rapport à une approche géographiquement concentrée ? Comment le choix fait sur le projet BAA a-t-il influencé la mise en œuvre et la coordination ? Quelles bonnes pratiques ?

Le projet Bab al Amal vise à déconcentrer les dispositifs de formation professionnelle dans les villes du Tchad, en dehors de la capitale, pour toucher une jeunesse souvent éloignée des services publics d'insertion et de formation professionnelle. Cependant, sa mise en œuvre simultanée dans cinq villes a engendré des défis opérationnels significatifs pour l'ensemble de ses composantes :

- **Composante 1** : L'approche FIP d'ESSOR repose sur une forte présence locale et un accompagnement individualisé des jeunes vulnérables. L'absence d'équipes ESSOR à Abéché, Sarh et Moundou au lancement du projet a nécessité de fréquents déplacements et une coordination complexe avec de nombreux partenaires (5 ONG, 15 Bureaux Formation Emploi), ce qui a engendré des difficultés.
- **Composante 2** : Bien que le FONAP dispose d'antennes locales, leurs moyens limités ont freiné leur implication. Les référents nommés, bien qu'indemnisés, ont reçu peu de soutien de leurs directions. Les bilans d'activités, prévus mensuellement, n'ont été réalisés que de façon trimestrielle, limitant la détection rapide des difficultés.
- **Composante 3** : Le déploiement dans cinq villes a compliqué les missions de suivi-évaluation, engendrant des coûts élevés pour une qualité de suivi insuffisante.

Aucune bonne pratique spécifique n'a été identifiée pour gérer efficacement cette dispersion géographique. Toutefois, la coordination du projet a favorisé le partage d'expériences, comme en témoigne la réaction du FONAP après la détection de profils non éligibles : une campagne de sensibilisation a été lancée pour clarifier les critères d'admission auprès des parties prenantes.

²⁹ Entretiens avec ESSOR, la FONAP et membres de l'AFD

³⁰ Rapport d'exécution final CTD1190 - version provisoire et entretiens menés avec les différentes parties prenantes du projet

Compte tenu du contexte tchadien, la mise à l'échelle sur plusieurs parties du territoire a été ambitieuse. Cette ambition n'a pas suffisamment tenu compte de l'ampleur du travail de coordination des activités des différentes parties prenantes locales, nécessitant une communication constante, une compréhension mutuelle des objectifs et des attentes, ainsi qu'une collaboration étroite entre les différents acteurs. Le Tchad présente des défis spécifiques, tels que des infrastructures limitées et des capacités humaines insuffisantes, compliquant la mise en œuvre de projets à grande échelle. Une extension de ces interventions sur un nombre de territoires plus restreint aurait été plus efficiente. En concentrant les efforts sur un nombre limité de régions, il aurait été possible de maximiser l'impact des ressources disponibles et de garantir une meilleure qualité de mise en œuvre. Par exemple, en utilisant une partie du budget pour indemniser les acteurs de terrain: les MdM et les maîtres d'apprentissage.

Q9-[Efficience] Dans quelle mesure les modalités de financement et de mise en œuvre des activités étaient-elles adaptées?

Un premier audit a eu lieu en 2020, et sa certification a été effectuée en août 2022. Un deuxième audit est prévu au premier semestre 2025 pour tenir compte de la finalisation de la composante 2 en 2024. Le montant total du projet, 9 626 000 euros, est resté inchangé tout au long de sa réalisation. Toutefois, des réallocations budgétaires ont été effectuées au profit de la composante 1, qui a bénéficié de 200 000 euros. Ces réallocations sont alignées à l'état d'avancement des activités des différentes composantes durant la période de mise en œuvre du projet.

Q10-[Efficacité] Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'améliorer l'accompagnement et l'insertion professionnelle des jeunes vulnérables, en particulier des jeunes filles, dans une logique d'accompagnement de parcours ? – COMPOSANTE 1

Le projet a fortement contribué à améliorer l'accompagnement des jeunes vulnérables, y compris des jeunes filles (38 % des inscrits), en suivant une approche individualisée tout au long du parcours de formation et d'insertion. Le taux de réussite est élevé, avec 94 % des 2019 jeunes formés ayant obtenu une attestation. La formation humaine (MUVA) a renforcé les compétences personnelles, la confiance en soi et l'engagement citoyen.

Le suivi post-formation s'est révélé efficace : près de 1 900 jeunes ont été accompagnés à l'insertion, dont 542 vers une activité génératrice de revenus ou une microentreprise. Des outils concrets ont été mobilisés, comme un fichier de 50 entreprises partenaires et un accompagnement individualisé (rédaction de CV, préparation aux entretiens). Des témoignages confirment l'impact positif de ce suivi dans l'accès à l'emploi.

Q11-[Efficacité] Dans quelle mesure le projet a-t-il permis de renforcer le déploiement de l'apprentissage de type dual et de renforcer les principaux acteurs du secteur ? – COMPOSANTE 2

Le projet a permis une avancée significative dans le déploiement de l'apprentissage de type dual (ATD) dans les régions ciblées, avec l'enrôlement de 1 654 jeunes en trois cohortes, principalement dans les secteurs de la mécanique auto, de la construction métallique, de l'électricité bâtiment et d'un quatrième métier ajouté lors de la troisième cohorte, le froid et climatisation. Il a également favorisé l'implication de 248 à 257 entreprises, dont 156 engagées dans les secteurs initiaux de l'ATD. Le FONAP, en collaboration avec les OPM et les MdM, a mené un travail de sensibilisation efficace, contribuant à une meilleure compréhension et à une implication croissante des entreprises.

Le projet a renforcé la structuration des OP en MdM, qui souhaitent désormais jouer un rôle central dans la formation professionnelle. Près de 150 maîtres artisans et 28 formateurs ont été formés, et les centres de formation ont été équipés, bien que certains retards de livraison aient été signalés. Cependant, des limites subsistent. La sélection des apprentis par les MdM a souffert de dysfonctionnements, entraînant un taux d'abandon élevé (26 % en moyenne, jusqu'à 44 % à Abéché). Par ailleurs, malgré une mobilisation active, l'appropriation du modèle ATD par les entreprises privées reste partielle, freinée notamment par leurs capacités limitées à encadrer les apprentis. Enfin, la certification de l'ATD reste en attente, ce qui limite encore son attractivité à grande échelle.

Q12-[Efficacité] Dans quelle mesure l'offre de formation courte renforcée (C1) est-elle alignée sur les besoins du marché du travail ? Dans quelle mesure les réalisations du projet ont-elles permis aux entreprises et acteurs socio-professionnels de satisfaire leurs besoins en compétences et se renforcer économiquement ?

Les plans de formation dans chaque ville ont été élaborés à partir des résultats du diagnostic des bassins d'emploi réalisé en 2019, mettant en lumière les secteurs porteurs et les besoins des entreprises tchadiennes. Les entreprises ont signalé un manque de qualification, d'expérience pratique, des problèmes d'éthique, de motivation et de respect des horaires de travail³¹. Les jeunes formés dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ont renforcé leurs compétences techniques (relation client, service, utilisation d'équipements), mais ont exprimé le besoin d'une immersion professionnelle plus longue pour consolider leur apprentissage. Les formations FIPA, quant à elles, offrent un apprentissage très pratique sur le terrain. Les techniques agricoles et d'élevage transmises étaient bien adaptées au contexte local et directement applicables. Toutefois, là aussi, les bénéficiaires ont souligné l'intérêt d'allonger la période d'immersion pour approfondir les compétences acquises.

³¹ Évaluation Sud, Rapport final. Diagnostics des secteurs prioritaires de formation en fonction des perspectives d'emploi locales dans 5 villes du Tchad (Abéché, Bongor, Moundou, N'Djamena, Sarh), Janvier 2019

Les formations courtes proposées dans le cadre de la composante 1 répondent aux besoins des jeunes vulnérables de se former rapidement pour entrer sur le marché du travail, ainsi qu'à ceux des entreprises de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et fiable et de se renforcer économiquement. Cependant, certains secteurs bénéficieraient de formations pratiques plus longues. Par ailleurs, les entreprises de certaines filières restent économiquement fragiles, rendant l'embauche risquée et limitant l'insertion professionnelle des jeunes³².

Q13-[Efficacité] Dans quelle mesure le pilotage et la coordination du projet ont-ils été efficaces ? Dans quelle mesure la communication entre les différents acteurs du projet a-t-elle été efficace ? – C3

La coordination du projet, assurée par la composante 3 et les réunions du COPIL, a connu des avancées mais aussi certaines limites. Bien que les réunions aient permis de suivre l'état d'avancement, de discuter des difficultés et de formuler des recommandations, leur tenue irrégulière (absence en 2019 et 2023) et un taux de rotation élevé des membres ont limité leur efficacité. Une seule réunion annuelle s'est révélée insuffisante, malgré des améliorations à partir de 2022, comme l'intégration de visites de terrain. Le suivi-évaluation reste sous-exploité comme outil d'aide à la décision, et la qualité des comptes rendus (contenu, recommandations, liste de présence) est perfectible.

Le pilotage du projet s'est révélé insuffisamment adapté, en termes de moyens et d'organisation. La collaboration entre acteurs a été freinée par des difficultés de communication et des tensions contextuelles. Des incompréhensions ont émergé entre ESSOR et ses partenaires (composante 1), entre le FONAP et le ministère de tutelle sur la certification (composante 2), ou encore entre les membres du consortium en charge de la communication aboutissant à la fin de leur collaboration en 2022 (composante 3). Certaines entreprises et bénéficiaires ont également eu des attentes divergentes concernant les contributions matérielles du projet.

Q14- [Efficacité] Quelles ont été les principales contraintes et éventuelles résistances auxquelles la mise en œuvre du projet a été confrontée ? – C3

Le projet a été affecté par une instabilité institutionnelle, marquée par des changements fréquents de direction au sein du MPP, du ministère de la Formation Professionnelle, et du FONAP. De plus les événements liés au décès du président tchadien en 2021 ont impacté le calendrier et la prise de décision. La pandémie de COVID-19 a également interrompu les activités de terrain pendant toute l'année 2020.

Pour la **composante 1**, le projet a d'abord été étendu jusqu'en mars 2022 sans budget supplémentaire, conformément à l'avenant signé. Par la suite, face au risque identifié de non-absorption des financements par la composante 2, une **réallocation de 200 000 euros** en faveur de la composante 1 a été décidée. Cette réallocation, mal comprise par deux des partenaires d'ESSOR, a entraîné une suspension temporaire des activités dans trois villes pendant trois semaines, en novembre 2021.

En 2022, des conflits ont émergé concernant la rétrocession des biens destinés aux ONG locales mais exigés par le MPP.

La **composante 2** a rencontré des résistances, notamment le refus du contrôleur financier de valider les dépenses pour la formation des formateurs et des tensions entre le FONAP et le ministère de la Formation Professionnelle empêchant la certification de l'ATD, officiellement en raison de contradictions juridiques.

La **composante 3** a dû faire face à des difficultés dans la gestion contractuelle concernant la prestation de communication. Enfin, les relations entre le coordonnateur et sa hiérarchie ont posé des difficultés logistiques et hiérarchiques, entravant son activité.

Dans le cadre de futures initiatives, il est important de prendre le temps en amont d'analyser les forces et faiblesses des différentes parties prenantes d'un projet, ainsi que les liens hiérarchiques préexistants entre acteurs.

Q15- [Efficacité] Dans quelle mesure le système de suivi-évaluation a-t-il permis de suivre les réalisations et faciliter le pilotage du projet ? Quelles sont les recommandations pour améliorer le suivi? – C3

Le suivi-évaluation a été assuré par la coordination à travers des missions semestrielles, des échanges réguliers avec les parties prenantes, et la production de rapports d'activités et d'exécution. Des réunions de lancement et du COPIL ont également contribué au suivi global du projet. Cependant, plusieurs limites ont été observées : les rapports manquent de rigueur rédactionnelle, d'annexes, et présentent des incohérences dans les données de performance. Des écarts ont été relevés entre l'exécution budgétaire présentée et les rapports d'activités. Par ailleurs, les indicateurs de réalisation sont parfois incohérents, rendant difficile l'évaluation des résultats³³. Enfin, il n'y a pas d'indicateurs de performance définis pour la composante 3.

³² Entretiens menés avec des membres d'ESSOR

³³ Rapport d'exécution final CTD1190 non revu

Le contrôle qualité des données de suivi a été assuré en grande partie par l'AFD, avec une implication limitée de la coordination. Les comptes rendus du COPIL ne reflètent pas une utilisation systématique des données de suivi-évaluation dans la prise de décision. Les données sont rarement annexées ou analysées de manière approfondie, et les recommandations formulées restent souvent générales, sans attribution claire ni échéancier.

Dans le contexte tchadien, la qualité du reporting revêt une importance particulière, compte tenu de la longueur des projets (5 ans pour BAA) et du turnover institutionnel, y compris à l'AFD et au sein de la DUE. Un renforcement du recrutement pour les fonctions de coordination et de suivi-évaluation, avec un profil analytique et stratégique, serait bénéfique. Un positionnement plus indépendant de la coordination aurait également pu faciliter une gestion plus efficace du projet.

Q16-[Efficacité] Quels sont les principaux obstacles qu'ont rencontré les filles et les femmes pour bénéficier de services d'appui, de formations et pour s'insérer professionnellement ?

Les filles et les femmes ont rencontré plusieurs obstacles pour accéder aux services d'appui, aux formations et à l'insertion professionnelle dans le cadre du projet Bab al Amal. Les domaines de formation proposés, tels que la mécanique automobile et l'électricité bâtiment, sont perçus comme des métiers « masculins », réduisant leur attractivité pour les femmes. La composante 1 a prévu quelques formations dans des domaines plus attractifs pour les femmes, comme l'hôtellerie et la coiffure, mais la composante 2 est restée centrée sur des métiers peu attractifs pour les femmes. De plus, dans la composante 2, la sélection d'apprentis déjà intégrés dans des entreprises, majoritairement masculins, limite les opportunités pour les femmes. Les efforts pour recruter des femmes en externe se sont heurtés à des résistances familiales.

Pour la composante 1, la formation en agriculture a reçu peu de candidatures féminines, reflétant des biais culturels et des stéréotypes de genre. Les métiers agricoles sont souvent perçus comme physiquement exigeants et traditionnellement masculins, ce qui peut dissuader les femmes de s'y engager. Traditionnellement les femmes sont davantage impliquées dans la transformation agroalimentaire. Les familles peuvent être réticentes à laisser leurs filles suivre des formations dans des secteurs perçus comme inadaptés pour elles, préférant les orienter vers des activités jugées plus appropriées.

Bien que le projet BAA reconnaisse l'importance du genre, peu d'actions spécifiques ont été prévues pour promouvoir l'égalité homme-femme. Les indicateurs de performance ne sont pas suffisamment désagrégés par genre, et il n'existe pas d'indicateurs pour les actions spécifiques contribuant à l'égalité de genre.

Pour mieux prendre en compte les intérêts des femmes, il aurait été utile d'intégrer l'égalité des sexes dans tous les aspects du projet, y compris la prise de décision. Les coordonnateurs et les membres institutionnels du Comité de Pilotage sont principalement des hommes, reflétant la situation au Tchad. Il aurait été intéressant d'associer au COPIL une ONG représentant les intérêts des femmes.

Q17 -[Efficacité] Quels sont les principaux obstacles qu'ont rencontrés les jeunes des zones rurales pour bénéficier de services d'appui, de formations et pour s'insérer professionnellement ?

Historiquement, ESSOR s'est concentré sur des projets urbains, et la composante 1 a principalement ciblé des jeunes en zones urbaines et péri-urbaines (73% des jeunes en parcours FIPU). Cependant, ESSOR a noté une déperdition notable en FIPU chez les jeunes des zones péri-urbaines, en raison de la distance entre leur lieu d'habitation et le centre de formation, ce qui affecte leur assiduité aux formations et aux journées de sensibilisation. ESSOR a innové en mettant en œuvre des formations FIPA orientées vers le monde rural, notamment dans l'agriculture et l'élevage (23% des apprentis formés en parcours FIPA).

L'apprentissage de type dual mis en œuvre par BAA n'a pas été accessible aux jeunes des zones rurales, car la composante 2 a choisi des domaines de formation liés à des métiers urbains et a ciblé les zones urbaines.

Q18-[Efficacité] Dans quelle mesure les appuis du projet auprès des acteurs du secteur privé leur ont-ils permis de s'organiser et de jouer leur rôle dans les dispositifs de formation-insertion développés par le projet ?

Avant le projet Bal Al Amal, le Tchad ne disposait pas d'un lien solide entre les acteurs publics et privés en matière de formation et d'insertion professionnelle. Le projet a tenté de relever ce défi en établissant des partenariats public-privé³⁴, avec des résultats mitigés.

Dans le cadre de la composante 2, un acquis majeur est la prise de conscience par les entreprises et les Maisons des Métiers de l'importance de leur rôle dans la formation professionnelle. L'approche ATD, nouvelle pour les acteurs privés et les centres de formation, a nécessité un travail de sensibilisation approfondi mené par le FONAP pour obtenir leur adhésion. Le partenariat entre structures de formation et entreprises s'est donc développé grâce aux activités du projet mais il reste encore à faire pour que ces acteurs collaborent dans le domaine de la formation professionnelle de manière efficace.

Les métiers et domaines de formation ont été sélectionnés en concertation avec les acteurs privés et les centres de formation. La participation des entreprises a rencontré des limites, leurs contributions à la conception des formations n'a pas été satisfaisante. Parmi les résultats positifs, la création d'un Conseil d'Établissement et de Suivi du Partenariat Public-Privé

³⁴ Évaluation Sud, Rapport final. Diagnostics des secteurs prioritaires de formation en fonction des perspectives d'emploi locales dans 5 villes du Tchad (Abéché, Bongor, Moundou, N'Djamena, Sarh), Janvier 2019

(CESPPP) pour soutenir la gouvernance des centres de formation et développer leurs modèles économiques, bien que des obstacles liés à l'instabilité du personnel des centres de formation persistent. La mobilisation des jeunes pour l'ATD a été une autre difficulté rencontrée dans la collaboration avec le secteur privé. Les OP et MdM avaient pour rôle de mobiliser les jeunes, mais des biais dans l'enrôlement des apprentis ont été constatés, les acteurs privés ayant privilégié leurs intérêts personnels à court terme plutôt que ceux liés à la structuration de leurs métiers. Ces biais n'ont pas toujours été corrigés lors de la deuxième étape du processus de sélection assuré par les centres de formation.

Les acteurs publics rencontrent des difficultés à adapter les formations aux besoins concrets du secteur privé, rendant l'articulation entre enseignement théorique et pratique parfois complexe. Par exemple, les contenus pédagogiques ne correspondent pas toujours aux activités réellement exercées en entreprise. Comparativement à l'expérience positive d'AFPACET avec les centres privés, les centres publics apparaissent moins réactifs aux attentes des employeurs. De nombreux acteurs recommandent ainsi, pour de futures initiatives, de renforcer la collaboration avec les centres de formation privés.

A l'issue de leur formation les lauréats de la composante 2 avaient trois options : être retenus par l'entreprise, répondre à d'autres besoins identifiés dans le secteur, ou se lancer dans l'auto-emploi avec un kit de matériel. **La composante 2 manque de données de suivi-évaluation pour retracer les parcours post-formation des apprentis. Néanmoins les entretiens conduits avec les MdM et les centres de formation laissent entendre que les entreprises ne recrutent pas systématiquement les apprentis sortants de BAA et qu'elles n'envoient pas leurs salariés dans les dispositifs des centres de formations partenaires de BAA pour de la formation continue.**

La composante 1 a été plus efficace dans l'accompagnement vers l'insertion et dans le suivi des apprentis post-projet. A titre d'exemple, un fichier d'une cinquantaine d'entreprises partenaires a été créé pour accueillir élèves, apprentis et stagiaires³⁵. Selon les entretiens conduits au Tchad, ESSOR est devenu une référence pour certaines entreprises en matière de recrutement.

Un résultat majeur de la composante 1 est la formalisation de la plateforme nationale **de la Formation et de l'Insertion Professionnelle (FIP)**, officialisée par la signature d'une convention en mars 2019 entre ses membres. Cette plateforme a mis en œuvre un plan stratégique (2020–2022) et des plans d'action annuels visant à renforcer l'appui à l'insertion socio-professionnelle des jeunes vulnérables, notamment à travers la création d'un kiosque unique d'information et d'orientation sur les dispositifs publics d'insertion et d'emploi. Le projet a contribué à la **structuration de la plateforme FIP**, en tant qu'outil mis à la disposition du CONEFE, conformément à son mandat de coordination du secteur de la formation professionnelle. Grâce à cette dynamique, le CONEFE a pu jouer un rôle plus opérationnel et actif, notamment en assurant la coordination de la plateforme.

En 2021, une mission d'échange au Bénin a permis aux acteurs tchadiens de s'inspirer des réformes et bonnes pratiques en matière de formation professionnelle. Les résultats ont été valorisés lors d'une table ronde nationale, renforçant le positionnement stratégique de la FIP au Tchad.

Au niveau local, ESSOR et ses partenaires ont soutenu la création d'espaces de concertation multi-acteurs dans les quatre villes d'intervention du projet afin de favoriser la mutualisation des efforts et une meilleure coordination des acteurs autour des enjeux de formation et d'insertion. Une cartographie des acteurs locaux a d'abord été réalisée, suivie de rencontres et d'ateliers ayant abouti à la création de plateformes locales, formalisées par des conventions avec 10 à 28 membres selon les territoires. Ces plateformes ont facilité la mise en œuvre d'événements en faveur de l'emploi des jeunes (forums, journées d'information, etc.). Toutefois, la structuration durable de ces espaces a été ralentie par la pandémie de COVID-19 et la crise politique d'avril 2021. Le renforcement de ces plateformes locales demeure donc une priorité pour pérenniser les dynamiques engagées.

Q19- [Efficacité] Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les différentes parties prenantes et le projet en général ? Dans quelle mesure ces difficultés auraient-elle pu être mieux anticipées pendant la phase d'instruction ou traitées dans la phase de mise en œuvre ?

Le projet a été confronté à plusieurs défis ayant freiné son efficacité. La coordination sur cinq villes et avec de nombreux acteurs a complexifié la mise en œuvre, rendant le suivi logistique exigeant. Des retards financiers et administratifs, notamment liés aux procédures budgétaires et marchés publics, ont également ralenti les activités.

Un manque d'appropriation de l'approche ATD par certains partenaires et des tensions institutionnelles ont révélé des faiblesses de communication et de clarification des rôles. La gouvernance a souffert d'une complexité institutionnelle et d'un fort turnover, limitant la réactivité face aux difficultés. La non-intégration dans le montage institutionnel du projet du ministère de la formation professionnelle en charge de la certification de l'ATD a constitué un frein stratégique.

La crise sanitaire a suspendu les activités pendant un an, soulignant l'importance de mécanismes d'adaptation plus flexibles. Enfin, la structuration hétérogène des partenaires, combinée à un suivi de terrain insuffisant — en particulier celui assuré par les antennes de la FONAP —, a limité la capacité à détecter en amont les difficultés et à y répondre de manière proactive. .

³⁵ Rapport d'exécution final CTD1190 non revu du projet UE-AFD

Q20-[Durabilité] Quels sont les principaux effets observés du projet et dans quelle mesure peuvent-ils perdurer dans le temps ? A quelles conditions peut-on améliorer leur durabilité ?

La **composante 1** présente un bilan globalement positif³⁶, avec des effets significatifs pour les jeunes bénéficiaires. Sur les 2019 jeunes initialement intégrés, 1892 ont terminé leur formation et reçu une attestation, dont 21% de femmes. Parmi eux, 475 ont suivi une formation agricole, avec 74% des promoteurs AGR ayant une activité fonctionnelle, dont 53% de femmes. Environ 542 jeunes ont été accompagnés à l'entrepreneuriat, avec 386 projets formalisés et 265 validés pour bénéficier de kits de matériels.

Parmi les 1892 jeunes lauréats, 1646 jeunes ont été insérés professionnellement (87%) et 984 insérés socio-économiquement (52%) dans les **6 mois suivant leur formation**³⁷ (la cible de 50% des jeunes insérés sur le marché du travail formel et informel est atteinte). La somme des jeunes insérés professionnellement (1 646) et socio-économiquement (984) dépasse le total de 1 892 jeunes, car les deux catégories ne sont pas exclusives. Un même jeune peut être comptabilisé dans les deux cas lorsqu'il répond simultanément aux critères des deux types d'insertion (voir note de bas de page n°39).

Les données de suivi évaluation ne permettent pas de vérifier les taux d'insertion à 12 mois. Deux outils théoriques ont été développés à N'Djamena et Sarh, et 54 ateliers de Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) ont été organisés, bénéficiant à 1322 jeunes. La composante 1 a également mis en place des éléments pour pérenniser les BFE, bien que des défis subsistent quant à leur gestion post-projet par les OSC partenaires.

Le bilan de la **composante 2** est plus mitigé en raison des nombreux obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre et notamment l'engagement des OP. Les principaux effets observés sont les suivants :

- 1654 jeunes (dont 3,5% de filles) ont été identifiés pour suivre une formation ATD. Parmi eux, 867 ont commencé la formation et 632 l'ont complétée (dont 4,4% de filles), soit un taux de déperdition de 27%. La cible initiale de 2000 jeunes formés a été atteinte à 31,6%, et la cible revue à la baisse de 1000 jeunes formés a été atteinte à 63%.
- Les jeunes formés ont exprimé une forte satisfaction vis-à-vis de la formation reçue, saluant l'acquisition de compétences pratiques (soudure, mécanique, gestion des tâches) et une meilleure confiance en leurs capacités. Certains ont regretté un temps limité en centre de formation, qu'ils ont jugé mieux équipé que les ateliers d'entreprise.
- Cependant, les données de suivi-évaluation ne permettent pas de mesurer précisément l'impact sur les 632 jeunes formés. Si certains ont trouvé un emploi ou développé une activité, ces résultats restent non quantifiables. L'absence de certification, remplacée par une attestation, limite la reconnaissance des compétences acquises, bien que cette attestation représente une étape importante pour certains.
- Côté entreprises, 257 ont adhéré aux OPM/MdM, dont 156 engagées dans l'ATD, mais avec un encadrement encore inégal. Le renforcement de leurs capacités organisationnelles demeure essentiel. Les MdM restent fragiles et leur pérennité post-projet est incertaine.
- Des efforts ont été faits pour équiper et réhabiliter plusieurs OPM, MdM et centres de formation. Toutefois, les retards de livraison des équipements ont limité l'impact sur les cohortes formées, et la maintenance de ces équipements reste un enjeu.
- Enfin, le turnover des équipes dirigeantes dans les centres de formation compromet la continuité de l'approche ATD, nécessitant une sensibilisation systématique des nouveaux responsables.

Pour garantir la durabilité des résultats de la composante 1, l'AFD a lancé en 2022 un nouveau projet intitulé "Jeunesse vers l'Emploi Durable", avec un budget de 8 millions d'euros, en collaboration avec ESSOR et une autre association.

Pour pérenniser les acquis de la composante 2, le FONAP s'est engagé à consacrer annuellement plus de 300 millions de FCFA à la formation par apprentissage, à poursuivre le plaidoyer pour la mise en place du CAP, à ouvrir une antenne à Bol (réceptionnée en décembre 2024), et à former ses équipes au suivi ex-post. Il a également annoncé son appui à la maintenance des équipements, bien que cela reste à confirmer.

Pour les futures interventions, il serait pertinent de renforcer les partenariats entre centres de formation (notamment privés) et entreprises, d'appuyer la gouvernance des OPM/MdM, de consolider les capacités des entreprises formatrices, et de faciliter l'accès au microcrédit pour les jeunes entrepreneurs issus des dispositifs FIP.

Q21-[Impact] Dans quelle mesure l'insertion des jeunes vulnérables sur le marché du travail a-t-elle été améliorée ? Les taux d'insertion des jeunes vers un emploi décent, selon les deux modalités de formation professionnelle, peuvent-ils être évalués et comparés ?

Les deux composantes du projet ont contribué à améliorer l'insertion des jeunes vulnérables. La composante 1 a atteint des résultats satisfaisants en volume de jeunes formés, avec une sélection ciblée des publics les plus fragiles et des partenariats pertinents, notamment en entrepreneuriat et inclusion des jeunes en situation de handicap. Les FIPA ont permis un bon taux

³⁶ Chiffres issus du Rapport d'exécution final CTD1190 non revu du projet UE-AFD

³⁷ Ainsi, pour ESSOR, sont « insérés socio économiquement », tous les jeunes qui :

- Ont une source de revenu lié à une activité économique (salarial ou auto-emploi) ou en reprise d'étude.
- Ont cette source depuis au moins 3 mois.
- Leur revenu est supérieur au RNB/Habitant selon la méthode ATLAS de la Banque mondiale, 30.000 XAF par mois au Tchad.

d'insertion en auto-emploi. Environ 50 % des jeunes formés ont accédé à un emploi, bien que souvent précaire, mais leur autonomisation progressive reste un résultat positif.

Pour la composante 2, l'approche ATD est reconnue, mais l'impact sur l'insertion professionnelle et les revenus des jeunes demeure limité. L'absence de certification officielle (CAP) a réduit la valorisation des compétences. Certains métiers comme la mécanique automobile, confrontés à un marché saturé, ont généré peu d'opportunités. Les coûts élevés de certains équipements ont également freiné l'installation en auto-emploi. Enfin, les critères de sélection de la composante 2 n'ont pas suffisamment pris en compte les situations de vulnérabilité, malgré un potentiel inclusif fort lié à la prise en charge des coûts de formation.

Pour les deux composantes, une réflexion plus approfondie sur la qualité des emplois et le niveau de revenu des jeunes insérés serait utile. La définition d'insertion utilisée par ESSOR, incluant les reprises d'études, limite la mesure précise de l'impact professionnel. De plus, l'absence de données comparatives entre formations traditionnelles et duales rend difficile l'évaluation des effets différenciés.

Le projet a permis à certaines jeunes filles d'accéder à la formation et à l'auto-emploi, mais l'impact global reste limité, en raison des freins socioculturels. Pour les futures initiatives, il est essentiel de renforcer la représentation des femmes dans les instances décisionnelles (COPIL) et de mettre en place des actions ciblées pour promouvoir l'égalité de genre, notamment via la sensibilisation des familles et des communautés.

Q22-[Impact et durabilité] Dans quelle mesure les parcours de formation dont la mise en place a été appuyée par le projet s'appuient-ils sur des référentiels de formation et de certification reconnus ?

Des relations difficiles avec le ministère de la Formation Professionnelle, ont significativement impacté le développement de formations reconnues au sein de la composante 2 malgré un travail substantiel accompli pour développer des premiers référentiels de formation reconnus par métiers. En 2022, la composante a sollicité l'autorisation du Ministère pour continuer la production des référentiels de certification destinés aux formations ATD. Il a été indiqué que le projet que le diplôme de CAP avait été aboli par la loi 16 régissant le système éducatif tchadien. Par conséquent, le Ministère ne pouvait pas approuver l'élaboration de nouveaux référentiels. Cet incident affecte la pérennité des formations proposées par le projet ainsi que la reconnaissance des certifications des jeunes formés dans le cadre de BAA entrant sur le marché du travail ³⁸. Il est important de noter que la Banque mondiale a financé l'élaboration d'une stratégie pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP). La publication et la validation institutionnelle de cette stratégie sont des préalables nécessaires à la validation du CAP dual, qui permettrait de certifier les compétences des apprentis du modèle ATD. Cela souligne l'importance d'un engagement politique fort au Tchad et d'une coordination entre les partenaires techniques et financiers (PTF) pour atteindre ces objectifs communs.

Q23-[Durabilité] Dans quelle mesure les structures d'accompagnement à la formation et à l'insertion déconcentrées, créées à travers le projet, sont-elles viables, notamment en termes d'allocation de ressources de fonctionnement suffisantes par l'État tchadien ? Ces structures disposent-elles de stratégies claires et de procédures cohérentes pour continuer à assumer durablement leurs missions ?

Le projet a renforcé les compétences des BFE en planification, suivi, reporting et gestion financière. Acteurs clés de l'insertion des jeunes, les BFE restent néanmoins fragiles, confrontés à un manque de ressources financières et matérielles. Leur faible capacité à mobiliser des financements, l'absence de services numériques et de structuration en réseau national compromettent leur viabilité. Le projet JED, lancé en 2022, vise à consolider leur pérennisation.

Les Maisons des Métiers, bien qu'équipées et impliquées dans l'ATD, présentent une gestion encore fragile. Leur engagement tardif montre un potentiel de structuration à renforcer. Les entreprises membres des OP restent peu mobilisées autour d'objectifs collectifs, limitant la durabilité de leur implication.

Enfin, les centres de formation publics manquent de budget pour entretenir les équipements fournis par le projet, dont la durée de vie est estimée à moins de cinq ans, en raison de leur qualité limitée et de l'absence de maintenance régulière.

Les ressources allouées par l'État tchadien pour soutenir les structures d'accompagnement à la formation et à l'insertion, ainsi que pour le développement de l'ATD, sont insuffisantes. Ces structures manquent de stratégies claires et de procédures cohérentes pour assurer durablement leurs missions. À l'exception des BFE soutenus par le projet JED, les autres structures risquent de ne pas pouvoir assurer leurs missions efficacement sans financement des bailleurs internationaux.

Dans le cadre de futures initiatives, il est important de mettre en place les stratégies de pérennisation dès le début du projet et d'en suivre l'avancée dans le cadre des réunions du COPIL.

Par ailleurs, la pérennisation des résultats de BAA gagnerait à être discutée en toute transparence dans le cadre du groupe de réflexion des PTF sur la formation professionnelle afin de permettre à ce groupe d'avancer vers des objectifs communs.

³⁸Rapport d'exécution final CTD1190 non revu du projet UE-AFD

Q24-[Durabilité] Dans quel mesure le projet a-t-il prévu une stratégie de sortie qui ne remettra pas en cause les modèles économiques, ni des structures d'appui à la formation et à l'insertion, ni des structures délivrant directement des formations ?

La composante 1 a mis en place une stratégie de sortie pour assurer la viabilité des BFE après la fin du projet. Cette stratégie visait à mobiliser des ressources financières, atteignant un taux de recouvrement de 65% du montant global du Fonds d'Appui à la Formation (FAF), alimenté par les contributions de chaque jeune à hauteur de 10 % du coût total de leur formation. La poursuite du recouvrement des 35% restants est cruciale pour financer le fonctionnement post-projet des BFE. Des ateliers de réflexion sur la pérennisation des BFE ont été organisés en 2022 dans quatre villes, améliorant l'appropriation de la démarche de pérennisation et fédérant les acteurs autour des enjeux de gouvernance et de durabilité. Un atelier national à N'Djamena a également permis de réfléchir à des stratégies pour maintenir les services, mobiliser les jeunes et attirer d'autres financements. Le projet Jeunesse vers l'Emploi Durable (JED), lancé en 2022, vise à contribuer à la pérennisation des BFE.

La stratégie de sortie de la composante 2 est moins formalisée et comprend des éléments de pérennisation des résultats (cf. encadré Q20). De plus le FONAP est engagé dans la poursuite du plaidoyer pour la certification des apprentis ATD et la reconnaissance d'un modèle ATD.

La question cruciale réside dans les stratégies que le FONAP met en œuvre pour assurer la pérennité de la formation par apprentissage de type dual (ATD) et la certification des formations. Bien que des prérequis existent, tels que la création d'une ligne budgétaire dédiée à l'apprentissage, il est impératif d'engager une concertation élargie avec les différents acteurs. Il est également essentiel de collecter des données de suivi-évaluation pour démontrer les impacts de l'ATD et d'établir des règles et directives claires pour garantir l'appropriation de l'apprentissage de type dual.

Recommandations

Recommandation 1 : Assurer la pérennité de l'Apprentissage par Alternance de Type Dual (ATD) et renforcer les modalités de mise en œuvre du modèle (C2)

Il est recommandé de poursuivre le plaidoyer en faveur de l'ATD en s'appuyant sur des données probantes démontrant son impact pour les bénéficiaires du projet BAA. Une ligne budgétaire dédiée au développement de la formation ATD devrait être créée au sein du FONAP. Il est également important de renforcer les capacités organisationnelles des TPE et PME participantes, d'impliquer activement les acteurs privés dans la co-construction des contenus pédagogiques, et de collaborer prioritairement avec les centres de formation privés, mieux structurés et en phase avec les réalités du monde de l'entreprise.

Responsables : AFD et FONAP – **Horizon :** moyen à long terme.

Recommandation 2 : Poursuivre les efforts pour obtenir la certification de l'ATD (C2)

Le plaidoyer en faveur de la reconnaissance officielle du modèle ATD et la certification des apprentis doit se poursuivre. Un dialogue constructif avec la Banque mondiale et les autres partenaires techniques et financiers est également à établir afin d'identifier des solutions pour valider un Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) dual, garantissant la reconnaissance des compétences acquises.

Responsables : AFD et FONAP – **Horizon :** moyen à long terme.

Recommandation 3 : Concentrer les ressources pour maximiser l'impact

Dans le contexte Tchadien, il est recommandé de limiter l'extension du programme à 1 ou 2 nouveaux territoires afin de concentrer les ressources sur le renforcement des capacités locales, l'indemnisation des acteurs clés et l'amélioration de la coordination. Une extension progressive pourra ensuite être envisagée, sur la base d'un plan de réplication fondé sur les leçons apprises. Il est également essentiel de privilégier la qualité de l'accompagnement des jeunes (plutôt que la quantité), notamment par un suivi post-formation renforcé favorisant l'insertion professionnelle et l'auto-emploi.

Responsables : AFD et DUE – **Horizon :** moyen à long terme.

Recommandation 4 : Intensifier les efforts pour réduire les inégalités de genre et favoriser l'inclusion

Il est recommandé d'assurer une meilleure représentation des femmes tchadiennes dans le comité de pilotage du projet, notamment en y intégrant des organisations œuvrant pour l'insertion professionnelle des femmes. Cela permettrait de garantir que leurs intérêts et leurs besoins spécifiques soient effectivement pris en compte dans la gouvernance du projet.

Par ailleurs, la mise en place de quotas (50%) et de mesures incitatives pour leur accès à la formation, ainsi que par le développement de programmes spécifiques adaptés à leurs besoins sont essentiels. Des partenariats avec des organisations œuvrant pour l'égalité de genre et des campagnes de sensibilisation doivent être mis en place pour changer les perceptions et impliquer les familles. Enfin, l'inclusion de la vulnérabilité dans les critères de sélection (via des outils comme "la photo de famille" d'ESSOR) et le recrutement de jeunes en situation de handicap (avec quotas de 3 à 5%) sont également recommandés.

Responsables : AFD, ESSOR et FONAP – **Horizon :** moyen à long terme.

Recommandation 5 : Renforcer les modèles de formation et d'accompagnement à l'insertion

Il est suggéré d'allonger la durée des formations pratiques ESSOR pour mieux préparer les jeunes au marché du travail, d'impliquer les bénéficiaires dans la sélection des kits pour l'auto-emploi, et de proposer un accompagnement entrepreneurial aux apprentis ATD souhaitant se lancer en auto-emploi. Ce dernier peut inclure des passerelles vers les dispositifs d'ESSOR. De plus, un transfert de la méthode de formation humaine développée par ESSOR vers les centres de formation de l'ATD représente une opportunité de plus-value importante permettant de renforcer la cohérence pédagogique entre les deux composantes et d'assurer une montée en qualité de l'accompagnement des jeunes.

Responsables : ESSOR et FONAP – **Horizon** : court à moyen terme.

Recommandation 6 : Renforcer le pilotage et la communication stratégique.

L'organisation de réunions du Comité de Pilotage (COPIL) plus fréquentes (2 à 3 par an) est essentielle pour assurer un bon suivi et répondre aux défis tels que le turnover élevé. Il est également recommandé d'impliquer tous les partenaires dès la phase de conception et de maintenir une communication continue. Une analyse approfondie des forces, faiblesses et relations hiérarchiques des parties prenantes est également préconisée pour les futurs projets.

Responsables : AFD et ses partenaires – **Horizon** : moyen à long terme.

Recommandation 7 : Renforcer le système de suivi-évaluation

Il convient de documenter tout changement d'objectifs ou de valeurs cibles des indicateurs dans les comptes rendus du COPIL, et de systématiquement désagréger les données par genre et âge. Des indicateurs spécifiques doivent être définis pour mesurer les progrès en matière d'égalité de genre et d'inclusion, ainsi que pour évaluer l'impact régional du projet. Enfin, la/le responsable du suivi-évaluation doit posséder de solides compétences en analyse quantitative et qualitative pour garantir la qualité des rapports produits.

Responsables : AFD et coordinateurs des trois composantes – **Horizon** : moyen à long terme.

POUR EN SAVOIR PLUS

- [Comprendre les évaluations à l'AFD](#)
 - [Consulter le rapport bisannuel des évaluations](#)
 - [Télécharger les rapports d'évaluation de projet](#)
-

À propos de l'Agence française de développement :

L'Agence française de développement (AFD) met en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale. À travers ses activités de financement du secteur public et des ONG, ses travaux et publications de recherche (Éditions AFD), de formation sur le développement durable (Campus AFD) et de sensibilisation en France, elle finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et résilient.

Nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud. Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer, dans 115 pays et dans les territoires en crise, pour les biens communs – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Pour un monde en commun.

Plus d'informations sur www.afd.fr