



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral des affaires étrangères DFAE

Direction du développement et de la coopération DDC  
Bureau de la coopération suisse au Tchad

## **Evaluation externe à mi-parcours du programme « Formation et insertion des jeunes au Tchad – FORMI », Phase II**



## **RAPPORT FINAL** Version définitive, octobre 2021 Présentée par



## TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES .....	2
FICHE SYNTHÉTIQUE .....	3
TABLE DES ACRONYMES .....	3
1. RÉSUMÉ .....	6
2. DESCRIPTION DES ACQUIS DU PROGRAMME AU MOMENT DE L'ÉVALUATION ..	17
2.1. Couverture (zones et bénéficiaires) .....	17
2.2. Appréciation des objectifs et des résultats atteints de la phase 1 .....	17
2.2.1. <i>Observations sur le cadre logique de la phase 1 du programme</i> .....	19
2.2.2. <i>Appréciation de la structure de pilotage et de gestion du programme</i> .....	19
2.2.3. <i>Appréciation globale des résultats atteints</i> .....	20
2.3. Détails des objectifs et résultats atteints de la phase 2 .....	21
2.3.1. <i>Impact (objectif global)</i> .....	21
2.3.2. <i>Objectifs spécifiques (Outcomes)</i> .....	23
2.3.3. <i>Résultats</i> .....	29
3. DESCRIPTION DE L'EXÉCUTION .....	32
3.1. Description de la stratégie d'intervention .....	32
3.2. Structure de gestion du Projet .....	32
3.3. Mesures prises pour mettre le renforcement des capacités au cœur du programme .....	34
3.4. Suivi et évaluation .....	35
3.5. Mesures prises pour assurer le partenariat .....	36
3.6. Gestion des risques et gestion sensible au conflit .....	37
4. ÉVALUATION DE LA PHASE 2 DU PROGRAMME .....	40
4.1. Pertinence .....	40
4.2. Efficacité .....	42
4.3. Efficience .....	43
4.4. Durabilité .....	44
4.5. Thèmes transversaux .....	46
4.5.1. <i>Gouvernance pour le développement (lutte contre la pauvreté)</i> .....	46
4.5.2. <i>Égalité de genre</i> .....	46
5. LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS .....	48
5.1. Leçons apprises .....	48
5.2. Principales leçons tirées à mi-parcours de la phase 2 .....	49
5.3. Recommandations .....	50
6. ANNEXES .....	54
6.1. Liste des annexes .....	54

## FICHE SYNTHÉTIQUE

1. Pays	Tchad
Titre	Formation et Insertion des jeunes au Tchad - FORMI
Version du Rapport	10.2021

### 2. NOTATION DU PROJET, PHASE 2 PAR LA MISSION D'ÉVALUATION<sup>1</sup>

Notation globale (Efficacité)	3 + (entre 3 et 4)
Notation des autres critères d'évaluation	Pertinence : 3 Efficience : 4+ (entre 4 et 5) Durabilité : 4

3.

## TABLE DES ACRONYMES

ADRB	Association pour le Développement Régional du Batha
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AI	Agriculture intégrée
APC	Approche Par les Compétences
APDI	Association pour la Promotion du Développement durable et Intégral
APRODID	Association pour la Promotion du Développement Intégré
AREM	Association des Réparateurs de Moto
AT	Assistance technique / Assistant technique
ATADER	Association tchadienne des Acteurs du Développement Rural
BAD	Banque Africaine de Développement
BEF	Brevet de l'Enseignement Fondamental
BEP	Brevet d'Enseignement Professionnel
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
BUCO	Bureau de Coopération
CAD	Comité d'Aide au Développement (OCDE)
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CCIAMA	Chambre de Commerce, de l'Industrie, de l'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat
CEBATRAP	Conseil des Entrepreneurs en Bâtiments et Travaux Publics
CEBNF	Centre d'Education de Base Non Formelle
CEEF	Conseiller en Education Entrepreneuriale et Financière
CELIAF	Cellule de Liaison des Associations Féminines
CETIN	Collège d'Enseignement Technique Industriel
CETP	Centre des Enseignements techniques et Professionnels
CFP	Centre de formation professionnelle

<sup>1</sup> Échelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée)

CFPPA	Centre de Formation Professionnelle et du Perfectionnement de l'Artisanat
CFPR	Centre de Formation pour la Promotion Rurale
CFTP	Centre de Formation Technique Professionnelle
CHF	Franc Suisse
CNC	Centre National des Curricula
CNCPRT	Conseil National de Concertation des Producteurs Ruraux du Tchad
CNPT	Conseil National du Patronat Tchadien
CODEPIL	Comité Départemental de Pilotage
COGES	Comité de Gestion
CONFIFET	Confédération Interprofessionnelles de la Filière Elevage au Tchad
COPIL	Comité de Pilotage
CSPM	Conflict Sensitive Project Management
CT	Collectivités Territoriales
DDC	Direction Du Développement et de la Coopération (Suisse)
DFPPM	Délégation Provinciale de la Formation Professionnelle et de la Promotion des Métiers
DG/MFPM <sup>2</sup>	Direction Générale /MFPM
DIOSP/MFPM	Direction de l'Insertion et de l'Orientation Scolaires et Professionnelle
DPA	Délégation Provinciale de l'Agriculture
DPE	Délégation Provinciale de l'Elevage
DPEJ	Délégation Provinciale de l'Education et de la Jeunesse
EàMP	Evaluation / évaluer à Mi-Parcours
ECOSIT 3	3 <sup>e</sup> Enquête sur la Consommation et le secteur Informel au Tchad
EdM	Enfants du Monde
FEF	Education – Formation - Emploi
ETFP	Enseignement technique et formation professionnelle
ETP	Enseignement technique et Professionnel
FENAT	Fédération Nationale des Artisanats du Tchad
FIP	Formation et Insertion Professionnelle
FORMI	Formation et Insertion Professionnelle au Tchad
FP	Formation professionnelle
GREDR	Groupement des Réparateurs d'Engins à Deux Roues
GSCP	Gestion de projet sensible aux conflits
LETIN	Lycée Technique Industriel
M2R	Mécaniques deux (02) Roues
MFPECS	Ministère de la Fonction Publique, de l'Emploi et de la Concertation Sociale
MFPM	Ministère de la Formation Professionnelle et des Métiers
MJSPE	Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Promotion de l'Entrepreneuriat
ONAJES	Office National d'Appui à la Jeunesse et au Sport
ONAPE	Office National pour la Promotion de l'Emploi

<sup>2</sup> C'est le sigle du Ministère dans sa dernière dénomination pendant la mission qui a été adopté tout au long du rapport

OP	Organisation Professionnelle
OPA	Organisation Professionnelle Artisanale
OPP	Organisation Professionnelle Paysanne
PIB	Produit Intérieur Brut
PIET	Plan Intérimaire Triennal de l'Education au Tchad
PND	Plan National de Développement
ProDoc	Document de Projet/Programme
ProQEB	Promotion de la Qualité de l'Education au Tchad
PTF	Partenaire Technique et Financier
S&E	Suivi et Evaluation
SMR	Système de Suivi Evaluation et Mesure des résultats
SODEFIKA	Soutien au Développement de la Filière Karité et Arachide au Tchad
TdR	Termes de Référence
ZCO	Zone de Couverture Opérationnelle

## 1. RÉSUMÉ

Le Programme Formation et Insertion des Jeunes au Tchad (FORMI), financé par la Coopération suisse au Tchad, s'inscrit dans le cadre de la Stratégie de coopération suisse au Tchad 2018-2021<sup>3</sup>. La zone d'intervention du FORMI couvre les zones de concentration des actions de la Coopération suisse au Tchad, soit les Provinces du Batha, de l'Ennedi-Est, du Mandoul, du Moyen-Char, du Logone oriental, du Wadi Fira. Le programme est envisagé sur douze ans, et est planifié pour être exécuté en quatre phases :

- (i) une première phase d'analyse, de planification et d'expérimentation, de 23 mois (09/2017 – 07/2019<sup>4</sup>),
- (ii) deux phases de mise en œuvre d'une durée de 4 années chacune (phase II : 2019-2023 et phase III : 2023-2027),
- (iii) une phase IV de désengagement et de sortie de 30 mois (2027-2029).

Le coût total du programme sur les douze années est de 18 millions de CHF (10,35 milliards de FCFA<sup>5</sup>).

Les phases 1 et 2 sont mises en œuvre par le consortium Swisscontact et Caritas Suisse, sélectionné à la suite d'un appel d'offres ouvert. Le budget réorienté de la phase 1, dont la mise en œuvre s'est achevée au 30 juin 2019 est de 1,936 millions de CHF (1,113 milliards de FCFA). Celui de la phase 2, démarrée en août 2019, et prévu jusqu'au 30 juin 2023, est de 6,5 millions de CHF (3,738 milliards de FCFA).

La mission visait à évaluer à mi-parcours (EàMP) la phase 2 de FORMI et donner une appréciation globale de la phase 1. Elle a été conduite par le cabinet ACK International du 12 au 27 juin 2021 au Tchad. Pour la zone Sud, la mission terrain a eu lieu du 16 au 23 juin 2021 et pour la zone nord du 28 juin au 02 juillet 2021. La mission a été réalisée par J. M. Coulibaly, chef de mission et E. Naindouba. L'assurance/qualité a été assurée par C. Dulau.

L'EàMP de FORMI, phase 2, avait pour objectif d'apprécier la performance du programme selon les critères d'évaluation du CAD/ OCDE<sup>6</sup> et d'identifier des pistes pour l'améliorer, en vue de la poursuite de la phase 2 et des prochaines phases.

L'impact (objectif global) du programme FORMI Phase 2 est formulé ainsi : « *les jeunes femmes et hommes ont amélioré leurs conditions de vie et participent pleinement au développement socio-économique et à la sécurité alimentaire dans leur communauté grâce aux compétences techniques, entrepreneuriales et de vie, développées dans des systèmes de formation et d'insertion professionnelles décentralisés de qualité et en adéquation avec les réalités socio-économiques locales* ».

Il comprend 3 objectifs spécifiques énoncés ci-dessous :

- L'Outcome (objectif spécifique) 1 : « les acteurs privés et publics développent et mettent en œuvre des formations de qualité et diversifiées, adaptées aux aspirations des jeunes hommes et femmes, permettant de valoriser les potentialités économiques locales » ;
- L'Outcome 2 : « les jeunes formés développent leur autonomie financière et sociale en s'insérant durablement dans le tissu économique local grâce à un accès amélioré à des services d'information/orientation et de financement de proximité » ;
- Et l'Outcome 3 : « la gouvernance nationale et locale partenariale de la formation professionnelle est plus efficace grâce à des dispositifs opérationnels et reconnus, susceptibles de faire progressivement face à l'évolution de la demande socio-économique dans un cadre institutionnel cohérent ».

---

<sup>3</sup> La Stratégie de la DDC au Tchad mobilise un montant global de 94 millions de CHF (54,05 milliards de francs CFA) sur une durée de 4 ans, pour le domaine d'intervention « 5.2.3 éducation de base et formation professionnelle », dans lequel s'inscrit le Projet FORMI (p. 19)

<sup>4</sup> Initialement février 2019, puis prolongation jusqu'à 07/2019

<sup>5</sup> 1 CHF = 575 F CFA

<sup>6</sup> Pertinence/ cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité/ viabilité, gestion des risques (TdRs)

Le cadre logique est complété par 7 outputs (résultats attendus) et 37 actions dont la mise en œuvre permet d'atteindre les résultats visés. Il est assorti d'indicateurs de mesure des résultats atteints.

La mission d'évaluation à mi-parcours s'inscrit dans les dispositions de programmation et de suivi prévues pour la mise en œuvre du programme. Elle intervient à 20 mois après le démarrage de la phase 2. **Elle couvre la période de mise en œuvre allant du 1er août 2019 au 31 mars 2021**, représentant 43% du temps prévu consommé.

## **Méthodologie**

L'approche adoptée par la mission pour cette évaluation a été « pragmatique », reposant sur des outils connus et maîtrisés par les experts, et participative, accordant une place de choix à l'expression des acteurs concernés, aux commanditaires, aux échanges et à la réflexion.

L'échantillonnage des publics à interviewer a été, dans la mesure du possible, représentatif. Sur la base des données disponibles sur chaque groupe cible (partenaire et acteurs) à interviewer, l'équipe a construit l'échantillon pour obtenir le meilleur rapport précision/taille, tenant également compte du rapport qualité/prix de l'échantillon.

La mission a été réalisée dans un contexte sécuritaire dégradé<sup>7</sup>, aggravé par une crise sanitaire mondiale sans précédent.

Les interviews ont consisté en des **entretiens avec l'ensemble des acteurs impliqués** dans le processus, avec une **confrontation des points de vue**. Les méthodes de collectes des informations/ données ont combiné “profondeur et étendue”, données fournissant plus de détails (profondeur), et fournissant plus d'informations (étendue). Le travail de collecte a été complété par une **revue documentaire**, consistant en l'examen et l'analyse des documents de gestion du programme, dont les constats sont croisés avec ceux de la mission de terrain.

Enfin, l'équipe s'est donnée un code de conduite, en termes de flexibilité et respect par rapport au contexte local, de prise en compte de l'existant, d'esprit constructif, de discréetion totale sur les données recueillies et également d'indépendance d'opinion.

Au terme de la mission, les principaux constats, éléments d'analyse et recommandations sont consignés dans le présent rapport.

## **Principaux constats et analyse**

Les principales forces du programme résident dans la pertinence de l'intervention en termes de public cible (vise les plus vulnérables), de domaines porteurs (dont l'Agriculture) et de zones d'intervention, de modalités d'intervention impliquant les principaux acteurs et partenaires, y compris au niveau local.

En revanche, le programme a souffert des contextes sécuritaire, sanitaire et d'incompréhensions avec les autorités de tutelle. Il a aussi souffert de l'inadaptation de l'équipe de projet par rapport à l'envergure de la zone de couverture opérationnelle (ZCO) du programme.

Les principales faiblesses résident d'abord dans une (trop) grande ambition du programme, (plusieurs domaines, public cible très diversifié, envergure de la zone d'intervention, multitude d'acteurs). Il est relevé l'insuffisance des résultats atteints après 20 mois de mise en œuvre malgré l'investissement important en ressources et dans la continuité avec la première phase. Si le consortium d'opérateurs est resté le même, en revanche, il est noté un fort turnover dans le personnel en charge de suivre le projet, et ce, dans un contexte complexe. Ce turnover a été également observé au niveau des responsables du ministère de la Formation Professionnelle et des Métiers (MFPM), ministère de tutelle technique du programme.

Le ratio très élevé entre les dépenses de fonctionnement du programme et les dépenses d'investissement et le déficit dans l'appréhension du caractère stratégique de la dimension insertion de l'intervention, dans la mise en œuvre, constituent également des éléments de faiblesse majeurs.

---

<sup>7</sup> Dans la zone d'intervention Nord du projet cette dégradation a été marquée par des attaques de voyageurs avec vol de moyens roulants, qui ont occasionné le report du déplacement de la mission d'évaluation dans la zone à la semaine suivante.

Le détail de l'analyse SWOT du programme figure en annexe E1.

### **Résultats techniques observés par la mission**

**L'Outcome 1 (OC1)** est formulé ainsi : « les acteurs privés et publics développent et mettent en œuvre des formations de qualité et diversifiées, adaptées aux aspirations des jeunes hommes et femmes, permettant de valoriser les potentialités économiques locales ». Sur les 6 indicateurs clés de résultats de l'OC1, deux (Ind. OC 12 et 13) n'ont pas connu de réalisation. Les mesures et la réglementation nécessaires pour y parvenir n'ont pas été prises. Les autres indicateurs sont moyennement atteints. **Le niveau de réalisation de l'OC1 est évalué à 35%<sup>8</sup>** (voir les détails, point 2.3.2, tableau 2).

Les résultats atteints par le programme, au titre de l'OC1, se résument comme suit :

#### **Output 1.1 (OP1.1) – Les dispositifs de formation assurent des formations de qualité en lien avec les potentiels et besoins de l'économie locale :**

19 centres de formation ont été renforcés ou réhabilités, dont 9 sont nouveaux, 10 sont publics et les 9 autres sont communautaires ou privés. Les interventions ont concerné les ateliers des filières ciblées par FORMI dans chaque centre. Ils ont permis la mise en œuvre de 34 actions de formation pour un total de formés ou en formation de 1 223 personnes (dont 438 femmes, soit 36%). Les bénéficiaires ont été sélectionnés de façon ouverte et transparente, avec l'implication des communautés à la base et des responsables au niveau local de la formation professionnelle (FP). Les formations s'effectuent sur la base de curricula conçus en partenariat avec le secteur privé et avec l'implication du ministère de la Formation Professionnelle et des Métiers (MFPM) qui en assure la validation. Les filières ciblées ont été sélectionnées sur la base d'une étude économique sur les potentialités de la ZCO. Les intervenants et partenaires de mise en œuvre sont également sélectionnés sur la base de critères clairs et objectifs de capacités et leurs capacités sont renforcées. Il en est de même pour les membres des Comités Départementaux de Pilotage (CoDéPil) mis en place qui assurent le suivi de la sélection transparente des bénéficiaires et la mise en œuvre des actions de formation. Cependant, en raison des grandes distances entre les lieux d'intervention et les antennes de l'équipe de programme, mais également de la composition de cette dernière, le suivi et l'évaluation, notamment de la qualité des formations n'est pas régulier, voire pas assuré<sup>9</sup>. L'exploitation des documents d'évaluation de certaines formations révèlent des faiblesses en termes d'outils d'évaluation et de leur administration<sup>10</sup>.

- ➔ Les évaluateurs suggèrent la mise en place d'un système d'évaluation indépendante de la qualité des formations réalisées. La faible proximité de l'équipe de programme et des lieux de réalisations des actions, justifie cette proposition. L'action appuiera et renforcera les services compétents du MFPM, dans le rôle régional de ce dernier. Les conseillers en ingénierie de formation identifiés et formés pourront être mis à contribution. Les évaluateurs suggèrent également un renforcement continu des capacités des intervenants, des partenaires de mise en œuvre et des responsables des centres de formation.

#### **Le niveau global de réalisation de l'OP1.1 à mi-parcours, est évalué à 13%.**

#### **Output 1.2 (OP1.2) – Un vivier d'opérateurs de formation performants est disponible dans les provinces d'intervention :**

Les centres de formation ont été retenus sur la base de leur capacité minimale à assurer la réalisation des actions de formation. Les intervenants qui y sont mobilisés sont donc aptes à assurer cette mission, même s'il est noté des besoins de renforcement évidents de leurs capacités pédagogiques et didactiques. 7 personnes ressources en ingénierie de formation ont été identifiées et formées pour les y accompagner.

<sup>8</sup> Les taux de réalisation se basent sur les données du cadre logique (CL) de la phase du Programme. Le taux de réalisation de l'outcome est obtenu par le ratio entre la somme des taux de réalisation des indicateurs qui le mesurent et le nombre d'indicateurs considérés. Le taux de réalisation d'un indicateur est déterminé par le niveau d'atteinte des cibles visées par l'indicateur, dans le CL. L'outcome 1 est mesuré par 6 indicateurs, dont les niveaux de réalisation sont respectivement de 63% (Ind OC11), 0% (Ind OC12), NA (Ind OC13), 23% (Ind OC14), 25% (Ind OC15) et 75% Ind OC16. Son taux = (63+0+23+25+75)/5 (l'indicateur Ind OC13, n'ayant pas données disponibles) – Cf. point 2.3.2, tableau 2.

<sup>9</sup> Le titulaire du poste de responsable chargé de l'ingénierie de formation et du suivi et évaluation du programme est basé à N'Djamena à 778Km de Sahr (antenne Sud) et à 438 Km d'Ati (antenne Nord), par la route.

<sup>10</sup> Évaluation de formations en agriculture hors saison, évaluation de formation en élevage en salle, etc.

Une action de formation des responsables des centres de formation par les personnes ressources en ingénierie de formation est en préparation. Au passage de la mission, elle n'avait pas encore eu lieu.

**Le niveau global de réalisation à mi-parcours de l'OP1.2 est évalué à 32%.**

**L'Outcome 2 (OC2)** est le suivant : « les jeunes formés développent leur autonomie financière et sociale en s'insérant durablement dans le tissu économique local grâce à un accès amélioré à des services d'information/orientation et de financement de proximité ». **Son niveau de réalisation très faible est évalué à 8%.**

Les résultats atteints par le programme, au titre de l'OC2, se résument comme suit :

Output 2.1 (OP2.1) – Les jeunes et femmes ont acquis des compétences nécessaires permettant l'exercice d'un métier et la réalisation des activités professionnelles :

Sur les 1 223 personnes formées ou en formation, 789, dont 304 femmes (39%) ont achevé leur formation. Le nombre de personnes ayant achevé leur formation depuis la phase 1 cumule à 1 067 personnes dont 382 femmes (36%). En termes d'accompagnement à leur insertion, environ 200 d'entre eux (19%) ont bénéficié d'une formation en entrepreneuriat et éducation financière. Les initiatives prises pour faciliter l'accès au crédit n'ont pas abouti et d'autres stratégies n'ont pas encore été trouvées.

➔ La mission a noté une réelle urgence à trouver une solution à cette situation. Si des formés développent **par leurs propres initiatives** des activités génératrices de revenus (AGR)<sup>11</sup>, ils ne peuvent souvent pas se conformer aux acquis de la formation, faute de moyens. Selon les dires des formés, par exemple en élevage, ils initient l'activité avec une poule et un coq ou deux, alors que les instructions de la formation recommandent un coq pour 10 poules, pour être rentable. En agriculture, ils expliquent qu'ils n'ont pas accès aux semences, ni aux engrains, ni aux outils facilitant le travail, alors que ces éléments sont essentiels pour augmenter les rendements. Ces retours renvoient une image négative des actions de formation et les nouveaux bénéficiaires en sont découragés. Vu les caractéristiques de vulnérabilité du public cible, la formation est nécessaire mais non suffisante pour produire le changement visé.

**Le niveau global de réalisation à mi-parcours de l'OP2.1 est évalué à 8%.**

Output 2.2 (OP2.2) – Les jeunes et femmes, en recherche de formation et d'emploi, bénéficient des services d'information / orientation professionnelle et financiers améliorés :

Quatre services d'information et d'orientation (SIOP) sont en cours de formalisation/ structuration, en collaboration avec le MFPM pour chacune des 4 provinces. Ils seront animés par les agents (COSUP) du MFPM. Sept conseillers en entrepreneuriat et éducation financières ont été sélectionnés et sont disponibles. Toutefois, à ce jour, aucune action d'information et d'orientation n'a été conduite auprès des jeunes.

➔ La mission suggère que ces apports soient subordonnés à la disponibilité d'une stratégie intégrée d'accompagnement de l'insertion des jeunes formés, qui suit les étapes d'orientation (que veut/ peut faire le jeune) – appui à l'insertion (formulation du projet, recherche de crédit, mise en œuvre du projet) – conseil technique (appui à la gestion, appui technique).

**Le niveau global de réalisation à mi-parcours de l'OP2.2 est évalué à 8%.**

**L'Outcome 3 (OC3)** : « la gouvernance nationale et locale partenariale de la formation professionnelle est plus efficace grâce à des dispositifs opérationnels et reconnus, susceptibles de faire progressivement face à l'évolution de la demande socio-économique dans un cadre institutionnel cohérent ». Son niveau de réalisation est évalué à 17%.

Les résultats atteints par le programme, au titre de l'OC3, se résument comme suit :

<sup>11</sup> Ils restent apprentis dans leurs ateliers, initient de l'élevage, des cultures sans toujours pouvoir respecter les itinéraires techniques, etc. Par exemple ceux du domaine élevage initie des AGR avec un coq et une poule (ratio idéal étant un coq pour 10 poules), ceux du domaine agriculture initie des productions sans semences améliorées, etc.

Output 3.1 (OP3.1) – Les capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux impliqués dans la FP sont renforcées :

Un comité de pilotage national du programme a été institué et regroupe tous les représentants des ministères en charge de la FIP et la Coopération suisse au Tchad. Le comité tient des réunions annuelles de supervision pour examiner les planifications et les avancées réalisées par le programme. Une sortie de terrain en 2020 a permis au comité de se rendre compte du niveau de réalisation des objectifs et des résultats du programme, compte tenu du contexte particulier notamment sanitaire de l'année 2020.

Afin d'assurer une sélection transparente des bénéficiaires et un suivi local continu des actions de formation, 9 comités départementaux de pilotage (CoDéPil) ont été mis en place dans les 4 provinces. Les membres ont été formés à leurs rôles et responsabilités, sur la base d'un cahier des charges du CoDéPil. Ils se réunissent périodiquement.

Des conventions de collaboration sont signées avec les délégations du MFPM et les partenaires de mise en œuvre du programme pour encadrer juridiquement la collaboration.

- ➔ Bien que les incompréhensions avec la tutelle technique aient été surmontées, la mission suggère une intensification de la communication entre les 2 parties. Elle pourra se faire à travers des échanges périodiques convenus, accompagnés de comptes-rendus succincts sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme et les propositions faites pour résoudre certaines difficultés. La participation du chef de programme aux réunions périodiques de cabinet du MFPM peut être une piste pour ce faire. Une telle relation aidera à briser les tabous et renforcer la confiance et la transparence entre les parties prenantes. Le MFPM en tant que tutelle technique du programme, doit jouer pleinement ce rôle, de contrôle sur les contenus, les approches, les outils et les partenariats, au fur et à mesure que les capacités de ses services sont renforcées, sans se substituer au programme dans la mise en œuvre.

**Le niveau global de réalisation à mi-parcours de l'OP3.1 est évalué à 44%.**

Output 3.2 (OP3.2) – Le cadre de concertation État – Partenaires est fonctionnel aux niveaux central et décentralisé et contribue à assurer une meilleure cohérence des interventions :

Le cadre de concertation a pris la forme d'une plateforme sur la formation et l'insertion professionnelle (PF-FIP). Elle s'est dotée avec l'appui du programme d'un plan stratégique 2020-2022 et d'un plan d'actions 2020. Le programme appuie également la mise en œuvre de ce plan d'action et participe aux activités de la PF-FIP.

- ➔ La mission suggère d'accompagner le MFPM à en assurer le leadership, en collaboration avec les autres ministères en charge de la FIP. Une coordination est impérative pour créer de la synergie et mutualiser les ressources, pour plus de résultats. Le programme et la DDC doivent y contribuer.

**Le niveau global de réalisation à mi-parcours de l'OP3.2 est évalué à 6%.**

Output 3.3 (OP3.3) – Des mécanismes et procédures de cofinancement des dispositifs de formation et d'appui à l'insertion sont opérationnels :

Le financement des formations est subventionné par le programme à hauteur minimale de 90%, les 10% restant étant théoriquement à la charge des bénéficiaires et de leurs familles. Des entretiens avec les bénéficiaires, il ressort que cette contribution est au-delà de leur capacité vu leurs conditions de vulnérabilité. Le coût moyen d'une formation est évalué à environ 400 mille FCFA, ce qui donne une contribution d'environ 40 mille par apprenant. Le cofinancement par d'autres acteurs, aussi bien privés qu'étatiques (ONG, OPP, OPA, OSP, FONAP, etc.), est également recherché, mais non encore opérationnel.

- ➔ La mission suggère que l'approche subvention, même si elle n'est pas durable, soit renforcée, pour permettre la formation d'un capital humain de qualité au service de l'économie. On peut oser la comparaison avec l'enseignement général également subventionné, où les bénéficiaires en fin de la formation n'apportent pas une contribution immédiate à l'économie du pays, contrairement à ceux de la FIP. Comme dans d'autres pays, le dialogue politique doit permettre

d'engager l'État à accorder un budget plus conséquent pour le financement de la FIP, soit à travers le budget du MFPM, soit d'un fonds (auquel contribue le secteur privé par exemple). Le dialogue politique peut pratiquer l'approche du « financement basé sur les résultats » : les partenaires apportent x% de ce que met l'État lui-même pour financer la FIP. La réflexion doit être engagée au niveau de l'Etat, sur comment financer plus durablement la FIP, à travers une volonté régionale.

**Le niveau global de réalisation à mi-parcours de l'OP3.3 est évalué à 15%.**

### **Résultats financiers observés par la mission<sup>12</sup>**

La phase 1 était dotée d'un budget de 1,936 millions de CHF (1,103 milliard de FCFA)<sup>13</sup>. A sa clôture en juillet 2019, les dépenses s'élevaient à 1,782 millions de CHF (1,024 milliard de FCFA), soit un **taux d'exécution financière de 92%**. Le **ratio entre les dépenses de fonctionnement et celles d'investissement, s'est établi à 89%**, contre une prévision de 81% dans la programmation de la phase, soit un dépassement de 8 points.

Le budget de la phase 2 du programme est de 6,500 millions de CHF (3,737 milliards de FCFA). A mi-parcours, au 31 mars 2021, les dépenses s'élevaient à 1,51 millions de CHF (872,512 millions de FCFA), soit un **taux d'exécution financière de 24%**. Le **ratio entre les dépenses de fonctionnement et celles d'investissement, s'est établi à 181%%**, contre une prévision de 60% dans la programmation budgétaire de phase 2, soit un dépassement de 121 points.

Sur la période 2017-2021, le cumul des dépenses s'élève à 3,313 millions de CHF (1,905 milliard de FCFA), soit un **taux d'exécution financière de 35%** des ressources mobilisées pour les deux phases. **Le ratio entre les dépenses de fonctionnement et celle d'investissement est de 122%.**

**Ces ratios sont (trop) peu conforme aux normes en matière de gestion de projet, où ils se situent entre 8 et 18% maximum<sup>14</sup>.** Les principales causes relevées sont :

- Une faiblesse de vigilance et de suivi au niveau de la DDC, lors de la programmation budgétaire du programme. Les taux de 81% et 60% autorisés dans les budgets, respectivement, des phases 1 et 2, sont non conformes aux bonnes pratiques en matière de gestion des projets/programmes. Le contexte du Tchad (insécurité, grandes distances de la ZCO) et sanitaire ne justifient pas un tel écart avec les bonnes pratiques en la matière.
- Une gestion non économe des ressources du programme par le consortium, à travers l'équipe de programme, que ce soit dans la phase 1 ou dans la phase 2. Ce constat est également relevé par les rapports d'audits 2017, 2018 et 2019 de l'organisation Swisscontact.
- La survenue de la pandémie de COVID-19 et les mesures restrictives prises pour en endiguer la propagation entraînant la fermeture de centres de formation, l'interdiction de déplacements entre régions, et de fait, le gel des activités durant plusieurs mois.
- Au cours de la phase 2, la suspension des activités durant presqu'une année en 2020 (environ 10 mois), dues d'abord à des incompréhensions avec le SPONGAH, puis avec le MFPM.

### **Évaluation des critères pour la phase 2**

Les critères sont évalués par une note sur une échelle de 1 à 5, le meilleur score étant 1 (cf. détail de l'échelle, point 4 ci-dessous).

#### ***La pertinence est évaluée à 3***

**Principaux points forts** : l'intervention est fortement alignée sur les politiques et stratégies nationales du Tchad et notamment sur le Plan national de Développement (PND) 2017-2021 (version d'août 2017),

<sup>12</sup> Source des données : en l'absence de rapports d'audits sur les comptes de FORMI (des rapports d'audits exploités par les évaluateurs, il y avait un seul le rapport sur les comptes de FORMI, celui de 2020), les évaluateurs en considérés les rapports financiers élaboré par le lead du consortium. Des rapprochements ont été effectués avec les données financières des rapports d'activités annuels et d'avancement.

<sup>13</sup> Budget réaménagé

<sup>14</sup> Les recherches sur la gestion des projets/ programmes de développement établissent le ratio entre leurs frais de fonctionnement et les investissements entre 8 à 18% maximum du budget du projet/ programme. Cf. par exemple « Outils de gestion pour projets de coopération au développement », FOSIT - FEDEVACO - FGC FICD - Fribourg Solidaire Latitude 21 - Valais Solidaire, avec le financement de la coopération suisse – DDC, avril 2010

Au niveau sectoriel, elle est alignée sur le Plan intérimaire de l'Education au Tchad (PIET) 2018-2020, la Stratégie de la DDC pour l'Education, version de 2017 et la Stratégie de Coopération suisse au Tchad 2018-2021. Les approches chaîne de résultats Formation - Insertion - Emploi/ auto-emploi, le renforcement systématique des capacités des acteurs et partenaires de mise en œuvre sont des points forts de l'approche mise en œuvre.

Principales faiblesses : une faible cohérence entre les ambitions du programme, les moyens et la durée de mise en œuvre est relevée. Bien que le contexte politique et sécuritaire au moment de la formulation puisse justifier les options retenues pour FORMI, l'absence de mécanisme pour alimenter le suivi sectoriel au niveau national, marque un déficit d'alignement. Enfin, la faible dotation du volet insertion professionnelle et la non-priorisation de ce volet pour les formés de la phase 1 comme pour ceux de la phase 2, limitent la pertinence. Le développement et la mise en œuvre de stratégies d'accompagnement de l'insertion de jeunes formés coûtent plus cher que la formation. Sous ce rapport, le budget relatif à l'insertion devrait être supérieur ou au moins égal à celui de la formation<sup>15</sup>.

#### ***L'efficacité est évaluée à 3+ (entre 3 et 4)***

Principaux points forts : avec un taux de réalisation technique d'environ 20% contre un taux de réalisation financière (dépenses) de 24% au 31 mars 2021 et un délai de mise en œuvre consommé de 43%, les résultats opérationnels sont peu satisfaisants, nonobstant les contextes sécuritaire, sanitaire et les incompréhensions avec les autorités de tutelle technique. En effet, ces crises qui ont paralysé les activités près d'une année, ont (trop) longtemps perduré, malgré les efforts du programme et de la DDC. Les résultats ont néanmoins été réalisés avec des efforts réels de coordination avec l'ensemble des acteurs et partenaires, à travers les collectivités territoriales (CT) et les communautés de la ZCO. Le renforcement effectif de capacités des partenaires pendant la mise en œuvre des activités, même s'il n'a pas encore produit tous ses effets, les mobilise et les conforte dans leurs rôles et responsabilités.

Principales faiblesses : la faible réactivité face au contexte sanitaire notamment, et le peu d'anticipation des incompréhensions avec les autorités de tutelle au moment de l'amélioration des conditions restrictives dues à la crise sanitaire ont amoindri l'efficacité des interventions. On note également une (trop) grande lenteur dans la gestion de ces crises et une faiblesse de suivi de la prise de mesures pour leur mitigation. Ces incompréhensions ont occasionné la suspension des activités du programme pour environ 10 mois au total (cf. figure 2, point 3.6). La trop grande diversité des actions par rapport à la capacité des acteurs et du programme, et les distances très grandes entre les localités dans la ZCO, ont affaibli la maîtrise, voire introduit une incertitude sur la qualité de certaines activités exécutées. L'équipe de programme n'est pas en mesure d'assurer un suivi / évaluation de proximité et en continu des actions dans les localités d'intervention. De plus, l'accompagnement à l'insertion et l'emploi/ auto-emploi des jeunes, notamment les jeunes filles, par rapport au nombre de formés a été quasi inexistante.

#### ***L'efficience est évaluée à 4+ (entre 4 et 5)***

Principaux points forts : le taux de réalisation financière est de 24%. Les actions ont été identifiées et les stratégies d'intervention adoptées sur la base de recommandations et de données pertinentes d'études stratégiques. Les coûts pratiqués pour les formations sont conformes aux coûts habituellement pratiqués par les structures partenaires sans appui de partenaires et à ceux pratiqués par d'autres partenaires techniques et financiers (PTF), voire moins élevés. Les frais des charges de suivi sont également conformes aux textes applicables adoptés par les autorités tchadiennes, voire parfois en deçà. Les activités sont menées en s'appuyant systématiquement sur les acteurs et les partenaires locaux, tout en renforçant leurs capacités.

Principales faiblesses : le ratio fonctionnement / investissement s'est élevé à **181%%**, contre une prévision de 60% dans la programmation du budget de phase 2, soit un dépassement de 121 points. Le niveau de réalisation global des résultats (20%) par rapport au temps consommé mentionné plus haut révèle une surconsommation de ressources financières. Enfin, le contexte notamment sanitaire, la faible mutualisation des ressources du consortium et la non mise en concurrence systématique pour

---

<sup>15</sup> En rappel, l'intention du programme est d'accompagner 75% (4 500/ 6000 x 100) des formés à l'insertion.

l'acquisition des principales expertises, ont nui à l'efficience des actions réalisées. La recherche de mesures et stratégies de mitigation des risques intervenus et leur opérationnalisation, ont été (trop) lentes.

#### ***La durabilité est évaluée à 4***

**Principaux points forts** : la durabilité institutionnelle est renforcée avec la collaboration étroite avec les acteurs clés de la FIP. La durabilité sociale porte sur la mise en place des CoDéPil pour une sélection transparente des bénéficiaires et un suivi de proximité des actions de formation, accompagnée du renforcement des capacités de leurs membres. Elle est aussi renforcée par la disponibilité d'un capital humain formé et qualifié. La durabilité économique de l'intervention est renforcée par le niveau des ressources financières injectées dans l'économie et notamment dans la ZCO, ainsi que la disponibilité du capital humain formé.

**Principales faiblesses** : les incompréhensions avec la tutelle technique ont été surmontées mais la collaboration reste timide et l'implication effective du MFPM reste faible. L'accès accru à la FP engendré par l'intervention du programme ne peut être durable que s'il est relayé par l'Etat et ses partenaires. La faiblesse assez prégnante du capital humain, malgré les mesures de renforcement de capacités est aussi un frein à la durabilité.

#### ***L'égalité de genre et lutte contre la pauvreté***

La volonté affichée du programme d'atteindre 40% de femmes dans les formations n'a pas été suffisamment traduite en termes de résultats. L'approche genre ne se limite pas à l'objectif de 40% de femmes formées dans les effectifs. Elle traite aussi des aspects de leadership, de propriété sur les ressources structurantes (par ex. terres pour l'agriculture), etc. Ces aspects ne sont pas documentés dans la mise en œuvre du projet<sup>16</sup>. Malgré tout, en formant plus de 400 femmes, soit 36%, sur environ 1200 personnes formées (toutes formations confondues) sur la période, l'égalité de genre est en voie d'être atteinte, si le projet assure aussi la qualité de ces interventions. Toutefois, il est relevé que les autres spécificités des publics cibles visés (réfugiés, filles-mères, etc.), n'ont pas non plus fait l'objet de traduction en résultats et de suivi particulier.

**En conclusion**, l'opérationnalisation des dispositifs de formation est dans une bonne dynamique, avec la participation engagée des acteurs et partenaires y compris au niveau local. Cependant, il reste de façon urgente à trouver et appliquer des stratégies d'accompagnement vers l'insertion des formés, sous peine de nuire aux prochaines initiatives de formation et à l'image déjà dégradée de la FP. La gestion du programme devra également être plus efficace. Les principaux défis de la pérennisation sont (i) le financement durable des dispositifs ; (ii) la formation du capital humain, apte à l'animer ; (iii) la qualité des procédures et méthodes de travail et (iv) le lien impératif avec le secteur privé.

A mi-parcours, les recommandations pour la phase 2 sont les suivantes :

Stratégie générale d'intervention	Responsable
1. <b>S'approprier pleinement les initiatives du programme et les soutenir de façon plus marquante</b> en (i) assurant un suivi plus régulier de la mise en œuvre du projet à travers l'organisation de réunions périodiques (mensuelles ou trimestrielles) avec l'équipe de projet et les principaux partenaires de mise en œuvre ; (ii) assurant un suivi plus soutenu à travers l'organisation régulière des réunions du comité de pilotage, dont la périodicité devrait être revue à 2 par an. Une réunion au premier trimestre (mars/avril) de l'année n, pour apprécier et adopter les réalisations de l'année n-1 et les planifications de l'an n et une deuxième réunion au troisième trimestre (juillet/août) de l'année n pour apprécier et adopter les rapports d'avancement de la mise en œuvre de l'année n et adopter le rapport d'audit financier de l'année n-1 ; (iii) dotant les délégations provinciales de budgets de fonctionnement complémentaires leur permettant de suivre de manière plus assidue les actions de formation et (iv) en prenant le leadership sur la construction de synergies d'action avec les autres structures de l'Etat chargées de la FP.	• MFPM

<sup>16</sup> Par exemple, combien de femmes sont leaders chez les partenaires de mise en œuvre (OPP, OPA, OSP, etc.), quelles sont les fonctions occupées par des femmes au sein de l'équipe de projet, dans les organisations partenaires, etc.

2. Penser la FP en **chaîne de valeurs** parcourant les dimensions : orientation/alphabétisation – formation – accompagnement à l’insertion – conseil technique (en travail collaboratif de l’ensemble des acteurs concernés à chaque étape du processus). La démarche doit se baser sur les besoins du marché économique, les besoins de compétences des entreprises, les offres de formation disponibles tout en innovant pour répondre aux nouveaux besoins et la sensibilisation à la valorisation du produit. Dans cette chaîne de valeur, la circulation de l’information entre tous les acteurs et les différents maillons de la chaîne est vitale. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place des structures de concertation dédiées (en cours d’opérationnalisation par le projet).

Le diagramme illustre la chaîne de valeurs de la formation professionnelle en quatre étapes principales, chacune avec une liste de sous-éléments et un flèche indiquant la progression vers l'étape suivante.

  - Orientation** (étape 1, bleue) : Marchés, Compétences, Identification, Motivation, Volonté.
  - Formation (alphabétisation)** (étape 2, jaune) : In situ, Courte, Modulaire, Dual, Qualité.
  - Insertion** (étape 3, verte) : TRE, Evaluation du projet, IMF/ SFD, Accompagnement.
  - Conseil** (étape 4, rouge) : Technique, Gestion financière, Organisation.

En bas, une boîte grisée indique : **Vu le profil des bénéficiaires, ces étapes sont impératives**.

3. **Privilégier l’accompagnement à l’insertion des formés dans le délai restant** de mise en œuvre du Programme. Cela passe par la révision du budget de la phase pour y inscrire une dotation conséquente permettant d’accompagner les formés dans leur insertion professionnelle. Pour le délai restant, le programme devrait adopter diligemment des stratégies fiables d’appui à l’insertion et les mettre en œuvre au profit des formés de la phase 1 et 2. Dans un contexte de vulnérabilité (cf. profil du public cible), disposer de compétences conférées par la formation sans pouvoir les exercer constitue et est perçu par les bénéficiaires comme une double peine. Cela contribue également à la dégradation de l’image déjà négative de la FP et dans une certaine mesure approfondi le sentiment d’exclusion des bénéficiaires de la communauté.

4. **Financer dans une perspective plus durable les délégations des ministères partenaires et les partenaires privés d’intervention** (centres de formation et ateliers). Ce sont les acteurs de pérennisation des dispositifs et dont le renforcement des capacités<sup>17</sup> doit être plus important que ce qui est proposé. L’équipement des structures de ces partenaires doit leur permettre de constituer des centres de ressources pour le secteur privé local, pour la montée en puissance de ce dernier. Des accords dans ce sens peuvent être convenus, dans une vision d’un **financement basé sur les résultats**.

5. **Renforcer les synergies d’actions et les partenariats** entre les structures pertinentes de l’Etat en charge des questions de formation et d’insertion des jeunes et des femmes, notamment vulnérables (FONAP, ONAPE, ONAJES, etc.) et avec les autres projets/programmes intervenant sur ces problématiques.

6. **Réduire le déséquilibre important entre les frais de gestion du projet et les frais opérationnels** dans les proportions conformes aux pratiques en matière de gestion de projets/programmes de développement. Les frais de gestions, incluant les rémunérations et le fonctionnement, conformes en matière de gestion des projets/programmes se situent entre 8 à 15% maximum du coût du projet/ programme. Au regard du double contexte sécuritaire et sanitaire, toujours prégnants et des grandes distances entre les localités dans la ZCO, un écart à la hausse de 5 à 10% est acceptable, soit un maximum de 28%.

  - MFPM et Consortium
  - Comité de pilotage et Consortium
  - MFPM et Coopération suisse
  - Gouvernement Tchadien et Coopération suisse
  - Coopération suisse et MFPM

## Organisation et gestion du programme

7. **Actualiser le cadre logique** du programme en renseignant les situations de références et en estimant les délais de réalisation des indicateurs là où c'est nécessaire. Chaque indicateur doit comporter le délai estimé auquel il doit être réalisé. Pour les prochaines phases du programme, l'enseignement à tirer est qu'il faut formuler des cadres

  - Consortium et équipe de projet

<sup>17</sup> Le renforcement des capacités selon le PNUD comprend 3 domaines : le renforcement des compétences des RH, la dotation en équipements et moyens de fonctionnement, et l'organisation institutionnelle (élaboration et adoption de textes)

<p>logiques en limitant le nombre d'objectifs spécifiques et de résultats et disposer des indicateurs suivis en harmonie avec les indicateurs nationaux, SMART et disposant d'une situation de référence (ou prévoir les moyens pour l'élaborer en début de projet)<sup>18</sup>.</p>		
8.	Systématiser la <b>mise en concurrence ouverte dans le recrutement des expertises</b> à mobiliser. Le recours quasi systématique aux expertises issues des membres du consortium est un manquement à la transparence et à la libre concurrence qui peut nuire à la qualité des expertises mobilisées.	• Comité de pilotage et Consortium
9.	<b>Revoir l'organisation de la mise en œuvre et de la gestion du programme</b> pour les rapprocher du terrain. Prévoir un déploiement plus conséquent de l'équipe de projet en province pour réduire les grandes distances observées dans la ZCO et assurer une meilleure proximité dans le suivi des actions et la collecte des données. Pour cela, faire assurer le backstopping du consortium par un seul de ses membres, supprimer le niveau de backstopping de Caritas Suisse à N'Djamena au profit d'une confiance à accorder à l'équipe de projet et étoffer l'équipe permanente, au niveau des antennes (par ex. y affecter des compétences en ingénierie de formation, et suivi et évaluation, capables d'évaluer la qualité des formations dispensées, et d'assurer <i>in situ</i> le S&E).	• Coopération suisse et Consortium
10.	Réviser le <b>canevas de rapportage des activités et financier</b> pour l'indexer strictement au cadre logique du programme. Les rapports annuels ne suivent pas le CL au niveau des Outputs (résultats), ce qui rend l'analyse des résultats difficile.	• Equipe de projet
11.	Mettre en place un <b>suivi spécifique des coûts de renforcement des capacités</b> des acteurs et partenaires de mise en œuvre, afin d'alimenter les réflexions sur la pérennisation des dispositifs.	• Equipe de projet
12.	Améliorer la <b>stratégie de communication externe</b> du programme en direction des communes/ villages et des services techniques déconcentrés de l'Etat (vu le turnover au niveau des responsables de ces services), pour plus de visibilité de l'action du programme. Identifier et utiliser de nouveaux canaux.	• Equipe de projet
13.	Améliorer le <b>système de mémoire (archivage) des données</b> du programme pour les consultations ultérieures. La collecte des documents de mise en œuvre du projet pour la mission a été très laborieuse avec de nombreux va-et-vient.	• Equipe de projet
<b>S&amp;E</b>		
14.	Réviser la <b>matrice de suivi des indicateurs</b> du programme pour prendre en compte, (i) la définition des indicateurs, leur mode et période de collecte, (ii) la mesure des indicateurs sur les différentes phases du programme FORMI, et (iii) le budget dans les activités, résultats et objectifs spécifiques.	• Consortium et Equipe de projet
15.	Affiner et mettre en œuvre un <b>système de suivi et évaluation qui permette de renseigner les indicateurs du cadre logique du projet</b> et de communiquer sur les résultats du projet et alimenter les indicateurs nationaux. S'appuyer sur les outils des nouvelles technologies de communication pour une collecte rapide et sécurisée et une diffusion fiable des données de réalisation du projet.	• Consortium et équipe de projet
<b>Insertion professionnelle des jeunes et femmes</b>		
16.	Examiner et adopter les <b>stratégies d'accompagnement</b> de l'insertion des formés sous forme (i) de micro leasing (dotation en équipements de professionnels), (ii) de nantissement de fonds auprès d'IMF pour leur accès à des crédits, (iii) de co-financement de conseil technique (conseil paysan, formulation et évaluation financière de leurs projets d'installation, négociation des financement auprès d'IMF, éducation financière, etc.), (iv) de contribution en aide non remboursable à leur apport personnel pour l'accès à des crédits.	• Consortium et équipe de projet
<b>Renforcement de capacités</b>		

<sup>18</sup>Les références généralement admises en matière de planification du développement sont ceux de l'OCDE. Il y a matière à améliorer significativement le CL de FORMI-Phase 2. Certains Outcomes sont en réalité des résultats (ex. Outcomes 1 et 3, sont des résultats intermédiaires pour l'Outcome 2, pouvant inclure la dimension formation et qui serait le seul Outcome du programme) et certains résultats (Outputs), sont en réalité des actions (ex. outputs 1.2, 3.2 et 3.3)

17. Accompagner les partenaires de mise en œuvre et les centres publics dans une perspectives plus durable. Les équipements et formations de renforcement de capacités doivent leur permettre de devenir des acteurs de référence de la mise en œuvre de la FIP. La collaboration peut passer par une **stratégie de financement basée sur les résultats**, qui permettrait d'accompagner les acteurs et partenaires les plus dynamiques et qui proposerait des solutions aux jeunes.
- 
18. **Planifier les actions annuelles en cohérence avec le CL du projet, assorties de budget de réalisation**, afin de permettre lors du suivi et évaluation d'estimer les coûts de chaque niveau du CL (actions, résultats, OS et Impact).

- Consortium et comité de pilotage

#### **Equité de genre**

19. Mettre en place des **mesures incitatives de soutien aux filles et femmes vulnérables**. Dans un contexte de pressions sociales fortes, sans soutiens discriminés, les jeunes filles et les femmes bénéficieront moins des appuis du programme. Ces soutiens peuvent concerter des formations en leadership (décision, contrôle de ressources, etc.), des appuis au gardiennage de leurs enfants pour les filles-mères pendant leur formation, des appuis pour faciliter leur déplacement pour participer aux activités, etc.

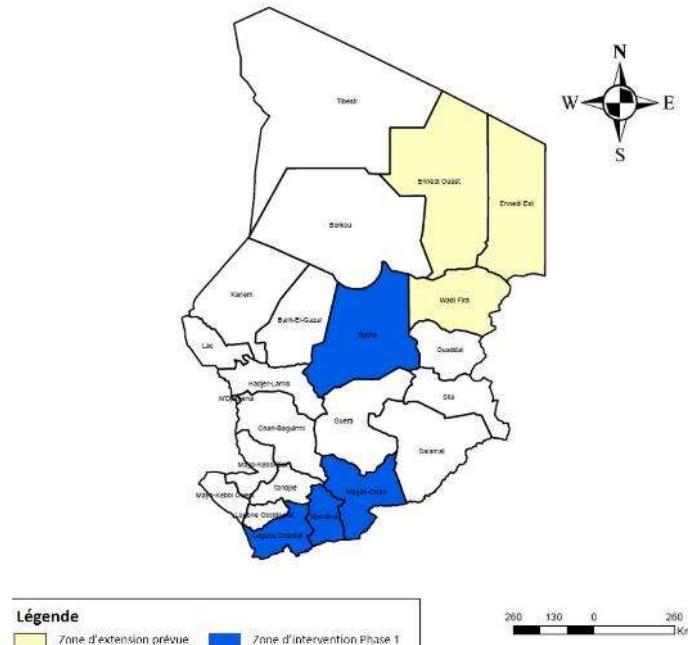
- Consortium et comité de pilotage

## 2. DESCRIPTION DES ACQUIS DU PROGRAMME AU MOMENT DE L'ÉVALUATION

### 2.1. Couverture (zones et bénéficiaires)

Le programme FORMI intervient au profit des communautés des provinces du Batha, de l'Ennedi, du Mandoul, du Moyen-Char, du Logone oriental, du Wadi-Fira. Les six provinces regroupent 134 communes. La zone concentre de fortes potentialités économiques et couvre une superficie de 434 902 Km<sup>2</sup>. La population totale était d'environ 4,7 millions d'habitants<sup>19</sup> en 2020, dont la moitié de femmes et environ 27% de 15-29 ans. Les populations susceptibles de travailler au Tchad se trouvent principalement en milieu rural et sont plus importantes chez les femmes. Le public cible comprend :

- Bénéficiaires directs : (i) les jeunes, hommes et femmes, âgés entre 14 et 30 ans, diplômés ou non, déscolarisés ou non scolarisés, qui sont dans une situation de chômage ou de sous-emploi et/ou sans qualification professionnelle. Ce sont aussi des hommes et femmes à besoins et/ou dans des situations spécifiques tels que les jeunes mères adolescentes, les réfugiés et rapatriés, les enfants de la rue, les personnes présentant un handicap physique et/ou mental, les jeunes (ex)détenus, etc. Pour la deuxième phase de FORMI, il est attendu que 6.000 jeunes soient formés ; (ii) les populations actives du secteur agro-sylvo-pastoral (ASP), dans la production, la transformation et/ou la commercialisation, et du secteur de l'artisanat. Ce public est ciblé pour la formation continue animée par des opérateurs de formation et financé par FORMI. L'appui à l'accès à des produits financiers adaptés cible principalement les primo-entrepreneurs (ou formés) de ces secteurs.
- Bénéficiaires indirects : les acteurs et institutions partenaires de mise en œuvre de FORMI sont l'objet de renforcement de capacités. Il s'agit : des formateurs et personnels administratifs des centres publics et privés, des maîtres d'apprentissage et des agents des Services techniques nationaux et des Services techniques déconcentrés.



### 2.2. Appréciation des objectifs et des résultats atteints de la phase 1<sup>20</sup>

L'objectif global de la phase I du programme FORMI est formulé comme suit : « *Les différents acteurs impliqués, des niveaux local et central, adhèrent aux différents dispositifs de proximité dans le continuum éducation – formation - insertion en phase d'expérimentation et se sont engagés à participer à leur développement et à leur pérennisation.* »

Quatre effets (objectifs spécifiques) sont assignés à la phase 1 :

<sup>19</sup> Projections RGPH 2009, Tchad

<sup>20</sup> L'appréciation s'appuie sur les données du Rapport de fin de phase 1 du programme Formation et insertion des jeunes au Tchad – FORMI, période 1<sup>er</sup> septembre 2017 – 31 juillet 2019, N'Djamena, août 2019 et sur les rapport annuels 2017, 2018 et 2019.

- Effet 1 (E1) : « *des opportunités économiques et des métiers porteurs des régions d'intervention du programme sont identifiés et constituent la base des dispositifs formation - insertion des jeunes et des femmes.* »
- Effet 2 (E2) : « *des offres de formation professionnelles de qualité, plus diversifiées et adaptées aux réalités socioéconomiques locales sont élaborées et testées dans un cadre partenarial public-privé.* »
- Effet 3 (E3) : « *des cadres de concertation aux niveaux régional et national entre différents acteurs se constituent en force de proposition de bonnes pratiques pour une gestion efficace du programme et le développent des mécanismes de cofinancement.* »
- Effet 4 (E4) : « *une planification détaillée et participative de la phase 2 basée sur une vision et des résultats à l'horizon décennal, dans un cadre interinstitutionnel, permettant au programme d'intervenir de manière pertinente est réalisée.* »

Six indicateurs, deux pour chacun des 2 premiers effets (E1 et E2) et 1 pour chacun des autres effets (E3 et E4), sont retenus dans le cadre logique du programme<sup>21</sup>. Il s'agit pour l'E1 de *l'indentification et la documentation des filières économiques porteuses et de l'identification de stratégies de formation et d'insertion des jeunes*. Pour l'E2, les deux indicateurs sont *des dispositifs de formation-emploi des métiers porteurs sont opérationnels et l'implication des acteurs publics et privés au développement des dispositifs pilotes*. Pour l'E3 l'indicateur est formulé ainsi, *un cadre formel d'acteurs publics et privés existe et est opérationnel* et pour l'E4, *le document de projet de la phase 2 est élaboré et validé*.

La phase 1 du programme FORMI a été entièrement exécutée sur la période de 23 mois, du 1<sup>er</sup> septembre 2017 au 31 juillet 2019<sup>22</sup>. La mise en œuvre des 2 premières phases du programme a été confiée à un consortium d'ONG internationales de droit suisse, Swisscontact et Caritas Suisse, dont le leadership est assuré par le premier. Les deux ONG présentent des expertises et domaines de compétences complémentaires dans les champs de la formation et de l'insertion professionnelles, de la promotion du secteur privé et de l'appui aux filières agricoles.

La phase 1 de FORMI a été globalement efficace à atteindre les objectifs assignés. Les trois études de base envisagées ont été réalisées et ont permis d'identifier les secteurs économiques porteur de la zone d'intervention, le profil des bénéficiaires, d'analyser la qualité et les contraintes de l'offre de formation et identifier les partenaires de mise en œuvre aptes à minima. Une sensibilisation sur le genre et les conflits a aussi été conduite. L'approche a été participative avec l'implication des ministères pertinents sur la thématique. Des dispositifs pilotes de formation ont été testés avec les partenaires identifiés et sur la base de curricula élaborés/ révisés et validés par le MFPM. 278 personnes ont ainsi été formées dont 78 femmes (28%).

Cependant, certains résultats n'ont pas été atteints. Parmi eux, le plus stratégique concerne le volet insertion. En effet, la phase 1 s'est achevée sans avoir défini et adopté une stratégie claire et viable d'accompagnement des formés dans leur insertion. Cette défaillance a une répercussion importante sur la phase 2. De plus, la phase 1 n'aura pas réussi à accompagner la mise en place d'un cadre de concertation des acteurs de la formation et de l'insertion professionnelles au Tchad. Enfin, le cadre logique du document de projet élaboré pour la phase 2 recèle les mêmes erreurs de formulation axée sur les résultats (nombres d'objectifs spécifiques, de résultats et d'indicateurs trop importants et pas toujours bien définis).

Au niveau financier le budget a été exécuté à 92%. Les taux d'exécution financière annuels sont de 48% (2017), 75% (2018) et 82% (2018). Le ratio dépenses de fonctionnement versus dépenses d'investissement de la phase 1 est de 89%, contre une prévision dans le budget de 81%, soit un dépassement de 8 points. Il est très déséquilibré en faveur du fonctionnement, y compris au niveau de la prévision dans le budget. Les bonnes pratiques en matière de gestion de projets/ programmes de développement prônent un ratio entre 8 à 18% maximum du budget du projet/ programme (cf. note de bas de page n° 16, ci-dessus).

L'appréciation synthétisée de l'atteinte des objectifs et des résultats attendus de la phase 1, en cohérence avec le cadre logique, figure en annexe E2.

<sup>21</sup> Annexe 3 du document de projet

<sup>22</sup> Initialement prévue sur 18 mois (1.9.2017 – 28.02.2019), la phase 1 a été prolongée à fin juillet 2019.

### 2.2.1. Observations sur le cadre logique de la phase 1 du programme

#### Constats

Le cadre logique (CL) du programme aurait été susceptible d'améliorations, notamment sur les principaux points ci-dessous :

- Le CL comporte 4 effets (objectifs spécifiques), 7 résultats attendus et 23 indicateurs, ce qui n'est pas suffisamment aligné sur les exigences de la gestion axée sur les résultats. Les résultats tels que formulés n'expriment par toujours un changement attendu d'un ou des acteurs. Le CL aurait gagné en précision et lisibilité s'il n'avait eu qu'un seul effet, assorti d'un nombre plus restreint de résultats attendus (2 à 3) et d'indicateurs (une dizaine).
- L'objectif général n'est pas un objectif d'impact. Il ne met pas suffisamment en avant les transformations attendues des acteurs.
- En dehors de l'effet 2, les autres sont en réalité des résultats attendus. C'est là la principale faiblesse du cadre logique. En sus, la prise en compte des risques dans la formulation du projet a été faible alors qu'il a été conçu dans un contexte sécuritaire préoccupant.
- Les indicateurs de performance : la formulation des indicateurs ne comporte pas de situation de référence ni de délai de réalisation. La matrice du cadre logique devrait être complétée par une note de définition et de calcul de chacun des 23 indicateurs retenus.
- Le budget du programme est adopté avec un ratio fonctionnement/ investissement de 43%. Il n'est pas planifié en cohérence lisible avec le CL.

#### Analyse/ appréciation

La mauvaise formulation du CL a pu jouer un rôle dans la faible appréhension du caractère stratégique de la dimension insertion professionnelle du programme, pourtant bien mis en exergue dans la stratégie globale d'intervention.

Le budget tel qu'adopté dans le document de projet avec un ratio fonctionnement/ investissement de 81% n'est pas conforme aux meilleures pratiques en matière de gestion des projets et programmes de développement (cf. note de bas de page n° 16, ci-dessus).

### 2.2.2. Appréciation de la structure de pilotage et de gestion du programme

#### Constats

L'approche organisationnelle du programme est complexe. L'équipe permanente de mise en œuvre du programme est composée de 6 personnes (dont une femme) et est basée à N'Djamena, avec l'appui d'un personnel de soutien. L'équipe bénéficie du soutien de l'équipe de Caritas Suisse à N'Djamena. Les personnes mobilisées pour ce soutien consacrent un certain pourcentage de leur temps à cet effet. L'équipe de programme bénéficie également du soutien de personnels basés aux sièges des membres du consortium, également sur la base de pourcentage de temps dédié<sup>23</sup>. L'équipe a été plutôt stable jusqu'à la fin de la phase 1, hormis le remplacement en septembre 2018 de l'assistante administrative et financière.

La stratégie d'intervention, fait recourt aux ministères pertinents des filières de formation retenues (ministères de l'Agriculture, de l'élevage, de la jeunesse, etc.), aux collectivités territoriales, aux ONG et associations locales de développement, aux organisations de producteurs et d'artisans.

#### Analyse et appréciation

L'équipe telle que conçue pour la mission de la phase 1 est pléthorique. Une équipe plus compacte à N'Djamena avec des démembrements de proximité pour l'organisation et le suivi des actions de formation conduites dans les dispositifs pilotes aurait été plus efficace et surtout plus efficiente. Les

<sup>23</sup> Personnels de soutien basés aux sièges des membres du consortium : **Swisscontact** : Pilotage programme (32 jours), comptabilité consortium (72 heures), coordination régionale, contrôle interne (72 heures) ; **Caritas Suisse** : Co-pilotage programme (17 jours), comptabilité consortium (48 heures) ; Personnels de soutien basés dans le bureau local de N'Djamena de Caritas Suisse : Directeur pays de Caritas Suisse pour le pilotage stratégique (10%), Chargé de programme de Caritas Suisse pour le soutien au chef de programme/ appui en S&E/ synergies avec les projets gérés par Caritas Suisse (40%), et RAF de Caritas Suisse pour un appui en administration, gestion des finances et des RH (20%).

grandes distances qui existent entre les localités de mise en œuvre des actions de formation militaient en faveur d'une telle organisation.

### 2.2.3. Appréciation globale des résultats atteints

#### Constats

Au niveau technique, la phase 1 du programme a réalisé presque tous ses objectifs et atteint les résultats attendus. Les dispositifs pilotes ont été expérimentés sur la base de solides études de faisabilité en termes de filières porteuses, d'analyse de l'offre de formation et des acteurs publics et privés du système éducation – formation – emploi et du genre et gestion des conflits. La mobilisation des acteurs et partenaires et l'engouement des bénéficiaires témoignent de la pertinence et de la qualité de ce qui a été mis en place, de façon participative. Lors de la phase 1 278 bénéficiaires ont été formés, dont 28% de femmes.

Au niveau financier, les dépenses totales se sont élevées à 1,782 MCHF (1,025 milliards de FCFA) pour un budget de phase 1, d'un montant de 1,936 MCHF (1,103 milliard de FCFA), soit un taux d'exécution financière de 92%. Les taux d'exécution annuels des planifications varient de 48% (2017) à 82% (2019) en passant par 75% (2018). Le ratio fonctionnement/ investissement de la phase est de 89%.

Ces résultats ont été réalisés dans un contexte sécuritaire préoccupant, mais connu d'avance.

#### Analyse et appréciation

On note que pour le volet insertion du programme (Effet 1, indicateur 2), qui appuie « *l'identification de stratégies ... d'insertion des jeunes* », à la fin de la phase, aucune stratégie d'insertion n'est vraiment esquissée. Dans la mesure où les bénéficiaires ciblés sont des personnes vulnérables, ce déficit est une grande défaillance de la phase 1. Pour ce public cible, la formation est nécessaire mais insuffisante, en l'absence de dispositifs d'accompagnement à l'insertion et d'appui conseil technique et financier. Le volet semble également faiblement dimensionné par rapport aux autres volets dans cette phase.

Au niveau financier, les principales observations se résument ainsi :

- Le poids des frais de gestion/ fonctionnement dans le budget (81%) et dans les montants exécutés (89%) est disproportionné par rapport aux pratiques en la matière. Ces taux sont exorbitants par rapport aux expériences similaires pour des programmes similaires. Le contexte sécuritaire préoccupant au Tchad pendant la période de mise en œuvre ne peut justifier une telle situation. En comparaison, la mise en œuvre d'un projet similaire, dans les régions de Gao et Kidal au Mali<sup>24</sup>, sur la période 2016-2018, présentait un taux de gestion de 42%.
- Malgré le coût important de gestion du programme, le système de suivi et évaluation et de rapportage technique et financier n'a pas bien fonctionné. L'organisation de la mémoire du programme est défaillante. La mission n'a pas pu disposer de rapports de suivi techniques et financiers complets, ni du rapport d'audit de clôture de la phase 1, malgré les demandes clairement formulées dès le début de la prestation, pendant et après la mission de terrain.

**En conclusion**, la phase 1 a permis des avancées importantes dans la préparation de la phase 2, sauf en ce qui concerne le volet insertion professionnelle des formés. Elle a cependant été peu efficiente et aurait pu clairement atteindre bien plus avec les moyens utilisés, avec une meilleure organisation, une meilleure identification des profils d'expertise de l'équipe de projet et une réelle mutualisation des ressources des membres du consortium<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Sur la période de mise en œuvre de ce projet, les régions de Gao et Kidal étaient gérées par des autorités intérimaires et ne disposaient d'aucun service étatique (banque, éducation, santé, etc.).

<sup>25</sup> Mise en place de 2 niveaux de backstopping (aux sièges de Swisscontact et Caritas Suisse et au bureau local de Caritas Suisse à N'Djamena), doublement de fonctions de soutien à l'équipe permanente (pilotage, comptabilité)

## 2.3. Détails des objectifs et résultats atteints de la phase 2

La phase 2 de FORMI a démarré le premier août 2019. Sa mise en œuvre s'est déroulée dans un contexte de crises sécuritaire et sanitaire<sup>26</sup> et d'incompréhensions<sup>27</sup> avec le ministère de tutelle technique qui l'ont lourdement impactée (cf. point 3.6, figure 2). Dans ce qui suit, est présenté le niveau d'exécution de cette phase 2.

### 2.3.1. Impact (objectif global)

L'impact (IM) ou objectif global (OG) de la phase 2 du programme FORMI est de *contribuer à améliorer les conditions de vie des jeunes, et en particulier les femmes et les personnes les plus vulnérables, et de favoriser leur pleine participation au développement socio-économique et à la sécurité alimentaire dans leur communauté*. Il s'inscrit en cohérence avec le PND 2017-2021 (version d'août 2017), cadre unique de référence en matière de politiques et stratégies de développement au Tchad, notamment ses sous-axes 4.2, 3.1, 2.1 et 2.3<sup>28</sup>. Ces différentes stratégies visent à doter les secteurs rural et artisanal de la ZCO d'un capital humain de qualité et en quantité suffisante, capable d'évoluer dans une économie mondialisée. Les dispositifs de formation et d'insertion professionnelles et l'approche renforcement de capacités des acteurs et partenaires de mise en œuvre, investis par le programme FORMI, permettent d'organiser une réponse à cette préoccupation. Acquérir des compétences et des qualifications augmente considérablement les chances (sans être suffisant) de toute personne, d'accéder à un emploi décent, d'être plus productive et d'améliorer ainsi ses revenus et ceux du ménage. ***Mais pour un public cible vulnérable, cette condition nécessaire n'est pas suffisante.*** FORMI envisage avec pertinence d'appuyer la création d'emplois par l'auto-emploi des jeunes et des femmes ou par leur préparation à l'emploi, notamment dans les secteurs agro-sylvo-pastoral, halieutique et artisanal. Il participe au renforcement de capacités des structures des acteurs et des partenaires de sa mise en œuvre.

Au total, le projet a injecté sur la période de septembre 2017 à mars 2021, environ 3,031 Millions CHF (1 743 MFCFA)<sup>29</sup> dans l'économie du Tchad et principalement dans la ZCO. En l'absence d'une approche de budgétisation sensible au genre, il n'a pas été possible pour la mission d'apprécier globalement le budget alloué à l'accompagnement des femmes et des filles.

Deux indicateurs d'impacts sont retenus pour l'appréciation de l'IM (OG) de FORMI<sup>30</sup>. La matrice de suivi prévoit la production des données de vérifications par enquête auprès d'un échantillon représentatif des formés d'au moins 10%. Le premier indicateur (Ind I-1) libellé « revenu net annuel des bénéficiaires insérés (hommes et femmes/ répartition égale ; 15-24 ans et >24 ans) six mois après l'intervention » a pour cible (2023) : 80%, parmi les 4500 insérés, ont un revenu annuel au moins équivalent à 6 fois le SMIG (désagrégé par secteur) la 1ère année. Les données disponibles pour statuer sur cet indicateur sont issues de la mission « d'appui à l'identification, à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets économiques des jeunes formés », réalisée par un bureau d'études entre mars et aout 2020. Elle avait pour objectif, « d'appuyer et encadrer les jeunes à l'identification, à l'élaboration et à la réalisation de projets économiques et professionnels réalistes et pertinents dans leurs domaines de formation ».

Cette mission a notamment rencontré des difficultés liées aux mesures barrières dues à la pandémie de COIVD-19 et à l'accès aux localités des porteurs de projets pendant la saison des pluies, dont le faible niveau d'étude a également constitué une difficulté pour l'obtention des informations fiables d'élaboration de leurs plans d'affaires.

<sup>26</sup> La pandémie de COVID-19 (dès mars 2020) a conduit à l'arrêt/ suspension des activités sur au moins 6 mois.

<sup>27</sup> Durant la phase 1, des obstacles administratifs et institutionnels à la signature de l'accord de projet avec le SPONGAH et au renouvellement du protocole d'accord de Swisscontact avaient déjà retardé le démarrage des activités. Pour la phase 2, il s'est agi d'incompréhensions dans les relations avec le MFPM, ayant occasionné l'interruption de la collaboration avec le programme pendant plusieurs mois.

<sup>28</sup> Sous-axes 2.1 et 2.3, résultats 2.1.4 (questions transversales, genre, emploi, environnement), 2.2.5 (formalisation du secteur informel), 2.3.9 (renforcement des capacités techniques et humaines) ; Sous-axe 3.1, résultat 3.1.2 (développement des sous-secteurs ASP) ; Sous-axe 4.2, résultats 4.2.2 (ETP), 4.2.4 (compétences en lecture, écriture et calcul) et 4.2.6 (accès à l'emploi décent).

<sup>29</sup> Hors dépenses au « siège social », effectuées en dehors du Tchad. Pour la phase 1 : 1,649 MCHF (948,225 MFCFA ; phase 2 : 1,382 MCHF (1 742 MFCFA). Taux de conversion 1CHF = 570 XAF.

<sup>30</sup> D'après fichier « Annexe 1. Cadre logique FORMI 2 révisé-complété\_130519 »

En conclusion de cette mission, on relève que :

- 184 formés de la phase 1 (66%), dont 60 femmes (33%) ont participé à la phase d'identification et d'élaboration des projets économiques qui a permis de retenir 146 projets individuels et 5 collectifs, principalement dans le domaine de l'élevage (47% des projets) et l'agriculture intégrée (28%).
- La phase de suivi et d'accompagnement des jeunes dans la mise en œuvre de leurs projets d'entreprise (juin-août 2020) a permis de relever que sur les 151 projets, 70% étaient opérationnels en août 2020. Les raisons de la non-opérationnalisation des 30% de projets restants sont essentiellement dues à des problèmes de retrait des eaux du fleuve (projets de culture maraîchère), de conditions climatiques défavorables (projets de production de viande séchée en temps de pluies), de manque de moyen (projets de forge, maçonnerie, soudure) et d'exode rural.
- Les 151 projets opérationnels occupaient 141 jeunes. Le rapport de la mission souligne que 4 jeunes de la section maçonnerie étaient en emploi dans des structures, soit un total de 145 jeunes formés de la phase 1, en insertion professionnelle<sup>31</sup>, 5 mois après leur formation. Ce qui représente un niveau d'atteinte de l'objectif quantitatif de Ind.I-1 de 8%<sup>32</sup>.
- Les revenus mensuels communiqués dans le rapport de la mission sont de 42 750 Francs CFA au minimum et de 302 000 Francs CFA au maximum. Ce volet de la mesure de l'indicateur est rempli également à 8%.

#### Le niveau de réalisation de cet indicateur est de 8%.

Le deuxième indicateur (Ind I-2) porte sur « taux de couverture des besoins alimentaires dans les familles des jeunes et femmes formés et appuyés » avec comme cible 2023, 12 mois sur 12. La mesure de cet indicateur est prématurée dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours.

Malgré une qualité assez faible du rapport de cette mission<sup>33</sup>, les résultats présentés vont dans le bon sens. Le niveau de progression global vers l'impact est de 8%.

Le niveau de contribution à l'atteinte de l'OG n'a donc pas pu être mesuré.

**Tableau 1 : Niveau d'exécution de l'impact (objectif global) de FORMI**

Impact (objectif global) : Les jeunes femmes et hommes ont amélioré leurs conditions de vie et participent pleinement au développement socio-économique et à la sécurité alimentaire dans leur communauté grâce aux compétences techniques, entrepreneuriales et de vie, développées dans des dispositifs de formation et d'insertion professionnelles décentralisés de qualité et en adéquation avec les réalités socio-économiques locales	IOV <sup>34</sup>	Situation au 31 mars 2021	Observations
Ind I-1 Revenu net annuel des bénéficiaires insérés (hommes et femmes/répartition égale ; 15-24 ans et >24 ans) <u>six mois après l'intervention</u>		8%	<p><i>Cibles (2023) : 80 % parmi les 4'500 insérés, ont un revenu annuel au moins équivalent à 6 X le SMIG (désagrégé par secteur) la 1ère année</i></p> <p>145 jeunes menant des AGR, pour des revenus mensuels compris entre 32 000 FCFA et 302 000 FCFA, sur 278 formés de la phase 1. Absence de données sur les formés de la phase 2 et de leur niveau d'insertion.</p>
Ind I-2 Taux de couverture de besoins alimentaires dans les	NA <sup>35</sup>		<p><i>Valeur cible (2023) : 12/12 mois</i></p> <p>La situation de référence n'a pas été faite et les données non encore collectées</p>

<sup>31</sup> Les données ne sont pas systématiquement désagrégées selon le genre.

<sup>32</sup> L'objectif en 2023 s'est d'avoir 80% de 4 500 insérés, soit 3 600, qui ont des revenus couvrant 6 fois le SIMG. A mi-parcours, cela correspond à la moitié, soit 1 800 insérés. 8% = 145/1800.

<sup>33</sup> Les données ne sont pas stables rendant difficile à identifier le nombre exact de jeunes actifs, désagrégé par genre et domaine économique, les effectifs dans les projets collectifs (non prisés), etc.

<sup>34</sup> On note que la plupart des indicateurs retenus ne collent pas aux indicateurs nationaux dont la collecte est assurée par les organismes nationaux compétents

<sup>35</sup> NA = Non applicable

### 2.3.2. Objectifs spécifiques (Outcomes)

La phase 2 du programme FORMI poursuit trois outcomes (objectifs spécifiques) formulés ainsi :

- Outcome 1 (OC1) ou objectif spécifique 1: « *les acteurs privés et publics développent et mettent en œuvre des formations de qualité et diversifiées, adaptées aux aspirations des jeunes hommes et femmes, permettant de valoriser les potentialités économiques locales.* ».
- Outcome 2 (OC2) ou objectif spécifique 2 : « *les jeunes formés développent leur autonomie financière et sociale en s'insérant durablement dans le tissu économique local grâce à un accès amélioré à des services d'information/orientation et de financement de proximité.* »
- Outcome 3 (OC3) ou objectif spécifique 3 : « *la gouvernance nationale et locale partenariale de la formation professionnelle est plus efficace grâce à des dispositifs opérationnels et reconnus, susceptibles de faire progressivement face à l'évolution de la demande socio-économique dans un cadre institutionnel cohérent.* »

Quinze indicateurs, six pour chacun des deux premiers OC et trois pour le troisième sont retenus dans le cadre logique du projet.

Avec une durée d'exécution consommée de 20 mois représentant 43% du délai de réalisation imparti de 47 mois, on note que tous les dispositifs sont opérationnels pour la mise en œuvre du programme (sauf l'accompagnement à l'insertion des formés).

Les trois objectifs spécifiques sont en voie d'être atteints, seulement si des mesures d'accompagnement spécifiques pour les jeunes formés sont mises en œuvre, d'ici à fin juin 2023, date de fin de la phase 2.

Les paragraphes ci-après donnent le bilan des réalisations et des avancées du programme pour chaque objectif spécifique.

#### **Outcome 1 (objectif spécifique 1) : Les acteurs privés et publics développent et mettent en œuvre des formations de qualité et diversifiées, adaptées aux aspirations des jeunes hommes et femmes, permettant de valoriser les potentialités économiques locales.**

En ce qui concerne l'outcome 1 (OC1), les acteurs privés et publics mettent effectivement en œuvre des formations diversifiées, adaptées aux aspirations des publics cibles sur la base des potentialités économiques locales de la ZCO dont certaines sont achevées. Ils ne développent certes pas encore ces formations et la qualité de ces dernières restent encore à être mesurée, notamment à travers la qualité de l'insertion des formés. L'exploitation des données disponibles et les observations faites n'ont pas permis d'appréhender les quatre principaux temps de l'évaluation des formations réalisées<sup>36</sup>. Il est relevé une absence de programme et de manuels de formation en agriculture intégré, un volume horaire jugé insuffisants pour certains modules (mécanique deux roues) et que les délégués ne reçoivent pas les rapports de formation des formateurs (Koumra et Doba). Néanmoins, on peut convenir que l'OC1 de FORMI est en bonne voie d'être atteint.

L'implication et la mobilisation des différents acteurs et partenaires<sup>37</sup>, aux différents niveaux, sur les démarches et approches convenues sont jugées fortes et augure de leur engagement et responsabilisation dans le développement continue des dispositifs. L'équipe de programme est en place et assure la gestion

<sup>36</sup> L'évaluation de la qualité d'une formation est réalisée à travers 4 étapes : (i) une évaluation des acquis de la formation (par tests, exercices, etc., s'assurer des savoirs acquis) ; (ii) une évaluation pédagogique (la formation a-t-elle répondu aux objectifs de départ ?) ; (iii) une évaluation du transfert des acquis en situation de travail (les connaissances et compétences acquis ont-elles été mises en œuvre en situation de travail ?) et (iv) évaluation des effets de la formation (les nouvelles compétences acquises ont-elles eu un effet sur l'efficacité du formé et de son équipe ?). Dans le sens de la finalité de la formation professionnelle c'est elle de l'étape 4 qui est déterminante et visée par les employeurs.

<sup>37</sup> Au total, 84 acteurs et partenaires mobilisés/ impliqués, dont 46% du secteur privé.

du programme, avec une antenne<sup>38</sup> dans chacune des zones Nord et Sud du programme afin d'en rapprocher la gestion des bénéficiaires et acteurs à la base. Un comité de pilotage du programme est mis en place et se réunit<sup>39</sup>. Des comités départementaux de pilotage (CoDéPil)<sup>40</sup> sont également mis en place dans les localités de réalisation des formations. Enfin, les délégués provinciaux du MFPM sont sensibilisés et responsabilisés pour la supervision des actions de formations dans leur zone, en relation avec les chefs d'antenne du Programme. Les délégués d'autres ministères partenaires, chargés également des questions de formation professionnelle et d'insertion des jeunes sont impliqués.

Les formations ont lieu sur la base de curricula<sup>41</sup> coconstruits avec la participation du secteur privé pour assurer leur cohérence avec les besoins de l'économie locale et avec l'implication du MFPM, dont certains sont validés par le MFPM. Au moins une cohorte a été formée dans chaque dispositif de formation depuis janvier 2020, certains en ayant achevé deux, dans 12 filières de formation. La cible de la phase a été atteinte à 11% avec 30% de filles/ femmes<sup>42</sup>.

La liste des centres retenus par le programme est établie. Le dispositif d'identification et de remontée des demandes de formations est opérationnel et implique toutes les parties pertinentes. Un renforcement des capacités des opérateurs de formation par des dotations en équipements, notamment pédagogiques et des formations en ingénierie de la formation a été réalisé. Toutefois, l'accompagnement des formés à l'entrepreneuriat, à l'accès au crédit n'est pas encore effectif. La stratégie y relative n'est pas encore stabilisée.

Les viviers d'opérateurs de formation et de formateurs constitués assurent les formations arrêtées conformément aux prescriptions des curricula.

L'option stratégique du faire-faire et le mécanisme de subvention, ainsi que le choix de partenaires stratégiques pour la mise en œuvre, et l'implication de l'équipe de programme ont permis l'atteinte des résultats présentés. La pérennisation des dispositifs mis en place n'est pas encore assurée et la stratégie de sortie doit encore être approfondie.

Six indicateurs sont retenus pour l'appréciation de l'OC1 de FORMI. Le tableau ci-dessous précise son niveau d'exécution.

**Tableau 2 : Appréciation du niveau de réalisation de l'outcome 1 de FORMI**

OC1 : Les acteurs privés et publics développent et mettent en œuvre des formations de qualité et diversifiées, adaptées aux aspirations des jeunes hommes et femmes, permettant de valoriser les potentialités économiques locales		
IOV	Situation au 31 mars 2021	Observations
Ind. OC 11 : Nombre « d'organismes de formation privés et public » offrant des services de formation de qualité	63%	<p><i>Cible : 30 (2023)</i></p> <p>Des ateliers de 19 centres de formation publics et privés (dont 9 nouveaux) ont été réhabilités et mieux équipés pour développer les actions de formations convenues</p>
Ind. OC 12 : nombre d'actions de formation développées de façon autonome (sans appui de FORMI) dans les organismes de formation soutenus / nombre formés de ces formations.	0%	<p><i>Cible (2023) : 100 actions / 2000 apprenants (hommes et femmes ; 15-24 ans et &gt;24 ans)</i></p> <p>Aucune action de formation n'a été développée de façon autonome par les organismes de formation soutenus par FORMI.</p>

<sup>38</sup> Les antennes installées à Ati et Sarh sont opérationnelles depuis septembre 2019.

<sup>39</sup> Le comité de pilotage tient des réunions annuelles. La mission n'a pas eu accès qu'au compte rendu de réunion du comité de pilotage du 6 mai 2021. Cela suppose que la réunion annuelle de 2020 n'a pas eu lieu.

<sup>40</sup> Les CoDéPil sont composés de représentants des communes, des autorités coutumières/traditionnelles (cantons, villages, quartiers), des services techniques déconcentrés (DFPPM, services techniques des secteurs professionnels concernés), des organisations socioprofessionnelles et de la société civile (représentants de jeunes/femmes, de consommateurs, groupements professionnels...)

<sup>41</sup> 14 curricula ou modules développés et validés en partenariat avec le secteur privé, dont 3 ne sont pas encore validés par le PFPPM.

<sup>42</sup> Source : Rapport opérationnel et financier du 1er janvier au 31 décembre 2020

**OC1 : Les acteurs privés et publics développement et mettent en œuvre des formations de qualité et diversifiées, adaptées aux aspirations des jeunes hommes et femmes, permettant de valoriser les potentialités économiques locales**

IOV	Situation au 31 mars 2021	Observations
Ind. OC 13 : nombre d'actions de formation développées dans d'autres organismes de formation non soutenus selon les dispositifs et curricula développés avec l'appui de FORMI/ nombre formés de ces formations	NA	<p><i>Cible (2023) : 30 actions / 600 apprenants (hommes et femmes de 15-24 ans et &gt; 24 ans)</i></p> <p>Il n'existe pas de base de données à proprement parlé des centres de formation en dehors de l'inventaire fait dans le cadre de l'étude réalisée.</p> <p>Aucune action de formation n'a été initiée selon le dispositif et sur la base des curricula développés avec l'appui de FORMI.</p>
Ind. OC 14 : Nombre de nouveaux curricula élaborés selon l'APC en collaboration avec les représentants du secteur privé et validés par le MFPM	23%	<p><i>Cible (2023) : 30</i></p> <p>07 curricula<sup>43</sup> ont été révisés/ élaborés selon l'APC en collaboration avec les représentants du secteur privé et avec la participation du MFPM</p>
Ind. OC 15 Degré de satisfaction des jeunes formés avec les formations	25%	<p><i>Cible (2023) : 80% des formés</i></p> <p>Cet indicateur n'a pas été mesuré de façon formelle tel que prévu par le CL du programme. Des échanges conduits lors de la mission d'évaluation, il est noté que les formés rencontrés sont globalement satisfaits. Des suggestions d'amélioration sur l'équipement, la prise en charge des apprenants (restauration, déplacement), ont certes été formulées, mais elles ne remettent pas en cause la satisfaction exprimée quant à la formation.</p>
Ind. OC 16 Taux d'absentéisme des jeunes hommes et femmes aux formations	75% <sup>44</sup>	<p><i>Cible : maxi 5%</i></p> <p>La consultation et l'analyse des fiches de présence auxquelles la mission a eu accès relèvent une très forte assiduité des apprenants aux formations. Dans certains cas, les absences sont justifiées par des difficultés de déplacements ou l'insuffisance de prise en charge de la restauration. Le taux est largement inférieur au 5% visés dans le CL.</p>

### Analyse et appréciation

Sur les 6 IOV, l'information sur leur niveau de réalisation à mi-parcours n'est disponible que pour seulement un seul (Ind. OC 14)<sup>45</sup>. Une réflexion est nécessaire sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une matrice de suivi et évaluation, qui soit périodiquement renseignée (selon la nature des indicateurs) avec l'adoption d'une fréquence de collecte conforme aux standards internationaux (cf. point 3.4).

L'indicateur Ind. OC 13 sur le développement d'actions de formation par d'autres organismes de formation non soutenus, selon les dispositifs et curricula développés avec l'appui de FORMI est prématuré et devrait n'intervenir qu'à la fin de la phase lorsque les dispositifs sont suffisamment éprouvés. Les préalables pour ce faire ne sont pas non plus réunis. Le MFPM pour autoriser cela doit faire prendre par le Gouvernement les textes réglementaires idoines.

### Outcome 2 (objectif spécifique 2) : Les jeunes formés développent leur autonomie financière et sociale en s'insérant durablement dans le tissu économique local grâce à un accès amélioré à des services d'information/orientation et de financement de proximité.

Courant août 2020, une expertise a été commise pour un « appui à l'identification, à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets économiques des jeunes formés ». Elle a permis à 184 formés (66% des

<sup>43</sup> Source : rapport d'avancement 2020, sans date.

<sup>44</sup> En raison de l'incertitude liée à la non-exhaustivité des fiches de présences aux formations analysées, le taux qui aurait dû s'établir à 100%, a été dégrevé de 25%.

<sup>45</sup> Le programme semble ne pas disposer d'un système de suivi & évaluation pensé et mis en œuvre.

formés), dont 60 femmes (33%) de la phase 1 d'identifier et de formuler leurs projets professionnels et économiques.

La mission avait pour objectifs :

- Faciliter l'identification par les jeunes, individuellement ou en groupe, de projets professionnels et économiques (entreprises) pertinents dans leurs domaines de formation, à travers la mise en œuvre d'ateliers de type « TRIE » (trouver votre idée d'entreprise) du programme GERME<sup>46</sup> de l'OIT ;
- Appuyer les jeunes à analyser la faisabilité des idées d'entreprises retenues et à en établir le plan de mise en œuvre et les comptes d'exploitation prévisionnels simplifiés, à travers des ateliers de type « CREE » (créer votre entreprise) du programme GERME de l'OIT ;
- Identifier avec les jeunes concernés les éléments pour l'accompagnement à l'installation et l'implantation de leurs projets et les produits financiers et non financiers, nécessaires, disponibles ou non, à la concrétisation et au développement de leur projet d'entreprise ;
- Proposer au programme une démarche d'accompagnement à l'installation/ implantation et de développement de leurs projets suivant les secteurs de formation ;
- Initier les jeunes à l'application d'outils simples de gestion d'entreprise (éducation financière) ;
- Suivre, accompagner et conseiller les jeunes, en relation avec les formateurs des centres de formation et les comités de pilotage locaux des formations, dans le démarrage et la mise en œuvre de leurs projets.

Les résultats de cette action peuvent être résumés dans ce qui suit :

- Les 184 personnes jeunes, formés par le projet FORMI pendant sa phase 1, touchés par l'étude, ont choisi, analysé et formulé des projets d'entreprise pertinents, individuellement et par groupe, dans leur domaine de formation<sup>47</sup>.
- Les projets opérationnels à la date du rapport de mission occupaient 141 jeunes, auxquels s'ajoutent 4 jeunes en emploi dans des structures, soit 145 au total.
- Les projets formulés disposent de plans d'affaires simplifiés, réalistes et réalisables.
- Les démarches à mener pour la concrétisation des projets sont déterminées et appliquées par les jeunes.
- Les jeunes formés sont familiarisés aux outils simples de gestion d'entreprises.
- 70% des projets identifiés sont mis en œuvre à la date du rapport (août 2020).
- Les projets non mis en œuvre rencontrent des difficultés liées à la période (retrait des eaux pour le maraîchage), aux conditions climatiques, au manque de matériels (maçonnerie et forge) et à l'exode rural.
- Les données sur les revenus générés indiquent que les jeunes gagnent décemment leur vie à travers ces activités, variant entre 42 750 FCFA à plus de 300 000 FCFA<sup>48</sup> par mois. En moyenne, les revenus mensuels sont supérieurs au SMIG qui est de 60 000 FCFA. Mais cette situation ne concerne pas les projets d'élevage, de culture et de maraîchage, dont les retombées n'étaient pas encore connues et qui représentent 75% des projets.

### Analyse/ appréciation

Comme relevé plus haut, une des grandes faiblesses de la phase 1 de FORMI est de n'avoir pas réussi la mise en place de stratégies abouties d'accompagnement de l'insertion et du conseil des formés. On note que les initiatives pour la création et l'animation des activités viennent des formés eux-mêmes. Des jeunes, notamment de la filière maçonnerie se proposent sur des chantiers et se font payer pour les tâches qui leur sont confiées. Certains des filières agricoles initient par eux-mêmes des activités de production. Enfin, d'autres des filières élevage initient également des activités basiques par eux-mêmes et/ou avec l'aide de parents. Mais toutes ces initiatives personnelles ne remplissent pas les conditions optimales

<sup>46</sup> Le programme GERME (gérer mieux votre entreprise), structuré en 4 modules, (i) trouver votre idée d'entreprise (TRIE), (ii) créer votre entreprise (CREE), (iii) gérer mieux votre entreprise (GERME) et (iv) agrandir votre entreprise (AVE), met l'accent sur la création et l'amélioration de la gestion des petites entreprises.

<sup>47</sup> Sur les 151 projets formulés, 47% concernent élevage et 28% agriculture intégrée

<sup>48</sup> 42 750 FCFA dans la transformation d'arachides en huile à 302 000 FCFA pour le GIE d'installation en énergie solaire.

édictees lors de la formation (par ex. en élevage de volailles, ils disent avoir initié les activités avec 1 coq et 1 ou 2 poules, là les prescriptions de la formation recommandent 1 coq pour 10 poules, pour une réelle productivité de l'activité). Les ressources pour y parvenir sont principalement trouvées par les formés eux-mêmes, soit en se regroupant et en centralisant leurs apports, soit à travers des tontines, soit avec l'appui de la famille. FORMI, dans son ambition d'accompagner l'insertion des jeunes n'est pas encore à l'œuvre.

Dans sa phase 2, le programme FORMI n'a pas encore arrêté de stratégies viables pour l'accompagnement de l'insertion des jeunes et leurs conseils dans la gestion et la conduite des projets professionnels créés<sup>49</sup>. Cela retarde le processus de fructification des acquis de la formation pour les jeunes, notamment vulnérables.

Six indicateurs sont également retenus pour l'appréciation de l'OC2 de FORMI. Le tableau ci-dessous précise son niveau d'exécution.

**Tableau 3 : Appréciation du niveau de réalisation de l'outcome 2 de FORMI**

OC2 : Les jeunes formés développent leur autonomie financière et sociale en s'insérant durablement dans le tissu économique local grâce à un accès amélioré à des services d'information/orientation et de financement de proximité		
IOV	Situation au 31 mars 2021	Observations
Ind OC 21 – Nombre de jeunes (hommes et femmes ; 15-24 ans et >24 ans) formés avec succès (avec test)	15% (789/5400)	<p><i>Ligne de base (2019) : 199</i>  <i>Valeur cible (2023) : 5400 (2550 dans les centres agréés existants ; 950 dans les dispositifs SIFA/SAFARI, 1425 en FAT/FAD ; 475 en FIP)</i></p> <p>1 121 bénéficiaires formés ou en formation au passage de la mission, dont 429 femmes (38%), avec 789 qui avaient achevé leur formation, dont 304 femmes (39%). A ce nombre il faut rajouter les formés de la phase 1 au nombre de 278 (78 femmes), ce qui fait un <b>cumul de 1067 formés, dont 382 femmes, soit 36%</b>. Les données disponibles ne sont pas présentées selon les dispositifs (SIFA/ SAFARI, FAT/FAD et FIP). La distinction n'a donc pas pu être fait dans les taux de réalisation de l'indicateur.</p>
Ind OC 22 – Nombre (pourcentage) des jeunes (H/F) formés avec succès dans les dispositifs de formation agricole qui mènent une AGR	25% Des témoignages recueillis, tous mènent des AGR, mais dans des conditions non conformes aux acquis de formation.	<p><i>Ligne de base (2019) : 106</i>  <i>Valeur cible (2023) : 800 formés (H/F ; 15-24 ans et &gt;24 ans) ; soit 80%</i></p> <p>Sur les 1121 formés ou en cours de formation dans la phase 2, 769 se forment dans le domaine de l'Agriculture (agriculture, maraîchage, élevage, transformation de produit agricoles et d'élevage), dont 650 ont achevé leur formation parmi lesquels 289 femmes, soit 44%.</p>
Ind OC 23 – Nombre (pourcentage) des jeunes apprentis H/F (FAT/FAD) formés avec succès (avec test) qui améliorent leur statut professionnel (passage du statut d'apprenti au statut d'ouvrier/producteur confirmé)	0% Les témoignages recueillis disent tous qu'il n'y a pas d'évolution du statut professionnel	<p><i>Ligne de base (2019) : 0</i>  <i>Valeur cible (2023) : 1 350 apprentis formés (H/F ; 15-24 ans et &gt;24 ans) ; soit 90%</i></p> <p>Parmi les 1121 formés ou en cours de formation dans la phase 2, 60 le sont en M2R (0% de femmes)</p>
Ind OC 24 – Nombre (pourcentage) des jeunes (H/F ; 15-24 ans et >24 ans) formés avec succès (avec test) dans les dispositifs FIP qui mènent une AGR	0% Il n'y a aucune indication dans les données disponibles sur le nombre de formés menant une AGR.	<p><i>Ligne de base (2019) : 0</i>  <i>Valeur cible (2023) : 300 formés (H/F ; 15-24 ans et &gt;24 ans) ; soit 60%</i></p> <p>Parmi les 1 121 formés ou en cours de formation dans la phase 2, 79 le sont en maçonnerie, couture-broderie, énergie solaire, soudure forge, dont 15 femmes (19%).</p>

<sup>49</sup> Il est stratégique d'accompagner non seulement la création d'AGR ou de ME, mais aussi leur gestion par les jeunes formés (conseil technique). Le taux de mortalité dans la création d'entreprises, dans des contextes normaux est d'environ 40 à 50% dans les pays en développement (données du Burkina Faso, Mali et Niger). Dans un contexte de projet et de vulnérabilité du public cible, ce taux sera bien plus élevé.

**OC2 : Les jeunes formés développent leur autonomie financière et sociale en s'insérant durablement dans le tissu économique local grâce à un accès amélioré à des services d'information/orientation et de financement de proximité**

IOV	Situation au 31 mars 2021	Observations
Ind OC 25 – Nombre (pourcentage) de jeunes diplômés (H/F) des dispositifs officiels de formation aux métiers de services (CFTP et équivalents/ CEBNF ; y compris des FIP) trouvent un emploi ou créent une microentreprise	0% Aucun soutien à des jeunes des dispositifs officiels n'a été initié	<i>Ligne de base (2019) : 0</i> <i>Valeur cible (2023) : 1800 (H/F ; 15-24 ans et &gt;24 ans), soit 60%</i> Les appuis n'ont pas été initiés
Ind OC 26 – Taux d'augmentation du revenu annuel moyen des jeunes formés (hommes et femmes ; 15-24 ans et >24 ans) ayant accédé à un emploi ou travail indépendant par an après le 6ième mois d'activités	NA	<i>Ligne de base (2019) : 0</i> <i>Valeur cible (2023) : pour les métiers agricoles 10% ; pour les métiers de service 5%</i> Délai de mesure non consommé pour ce qui est des formés de la phase 2. En revanche, le délai est consommé pour certains formés de la phase 1 et qui auraient pu être enquêtés.

*Nota bene* : La situation présentée peut différer de la réalité de terrain. La mission n'a pas pu observer ces formés de la phase 2 exercer des AGR ou des activités en lien avec leur formation achevée. Néanmoins, il est probable qu'ils en exercent d'une manière ou d'une autre, pour ne pas rester les bras croisés. L'absence d'informations de suivi ne signifie pas absence d'initiatives des jeunes.

**Outcome 3 (objectif spécifique 3) : La gouvernance nationale et locale partenariale de la formation professionnelle est plus efficace grâce à des dispositifs opérationnels et reconnus, susceptibles de faire progressivement face à l'évolution de la demande socio-économique dans un cadre institutionnel cohérent**

La mise en place des comités de pilotage départementaux, 9 en tout et qui semblent fonctionner est une bonne avancée vers la gouvernance locale de la FP. Ils assurent l'identification des bénéficiaires et assurent le suivi des actions de formation in situ. Leur rôle est amené à être précisé et affiné au regard des activités du programme. Les membres ont bénéficié de renforcement de leurs capacités sur leurs rôles et responsabilités et des conventions de partenariat permettent à FORMI de les accompagner dans leur fonctionnement.

D'autres acteurs tout aussi clés tels que les services déconcentrés des ministères chargés de la mise en œuvre de FIP, les communes, les organisations professionnelles paysannes (OPP) et les organisations professionnelles d'artisans (OPA) partenaires, sont également conventionnés et appuyés pour assurer la supervision et le suivi et le contrôle de la mise en œuvre des actions de formation, chacun en relation avec sa spécificité. Tous ces dispositifs doivent s'approfondir et se renforcer, dans une réelle synergie d'action<sup>50</sup>.

Avec le MFPM, un appui est fourni pour accompagner la réalisation d'actions stratégiques. Les réunions du comité de pilotage du programme sont financées par le programme de même que les sorties terrain des membres du comité. Une plus grande régularité dans la tenue des réunions du comité et leur périodicité (au moins semestrielle) assurerait un suivi plus continu de la mise en œuvre du programme.

**Tableau 4 : Appréciation du niveau de réalisation de l'objectif spécifique 3 (OC3) de FORMI**

<b>OC3 : La gouvernance nationale et locale partenariale de la formation professionnelle est plus efficace grâce à des dispositifs opérationnels et reconnus, susceptibles de faire progressivement face à l'évolution de la demande socio-économique dans un cadre institutionnel cohérent</b>		
IOV	Situation au 31 mars 2021	Observations
Ind OC 31 – Nombre de décisions de politiques soutenues approuvées qui favorisent un système national adapté de formation professionnelle	0% Aucune décision politique prise dans le sens de	<i>Valeur cible (2023) : 2 (financement et certification)</i> Pas d'activités menées dans ce sens à ce stade

<sup>50</sup> La synergie d'action entre les acteurs et partenaires de mise en œuvre devrait permettre aux services de l'Etat de nouer des partenariats avec les partenaires privés et sociaux (communautés villageoises) pour une gestion de toute les phases du processus (orientation, formation, insertion, conseil post-insertion).

**OC3 : La gouvernance nationale et locale partenariale de la formation professionnelle est plus efficace grâce à des dispositifs opérationnels et reconnus, susceptibles de faire progressivement face à l'évolution de la demande socio-économique dans un cadre institutionnel cohérent**

IOV	Situation au 31 mars 2021	Observations
Ind OC 32 – Harmonisation des stratégies et outils de FP au niveau du MFPM	l'adaptation du système national  33%  Un tiers des conditions de vérification est rempli (adoption de curricula)	<i>Valeur cible (2023) : 5 curricula adoptés et généralisés ; textes relatifs à la FP révisés et complétés</i>  07 curricula développés sont validés par le MFPM ou en cours de l'être, mais ne sont pas l'objet de généralisation dans le système de FIP. La révision des textes relatifs à la FP n'est pas encore engagée.

### 2.3.3. Résultats

#### Output 1.1 (résultat 1.1) – les dispositifs de formation assurent des formations de qualité en lien avec les potentialités et besoins de l'économie locale.

L'appui vise à développer les dispositifs de formation professionnelle pilotes expérimentés dans la phase 1 de FORMI et à en assurer l'adéquation avec les besoins du secteur privé. Il vise aussi la réalisation d'actions de formation dans ces dispositifs sur la base de contenus (curricula) développés avec la participation du secteur privé et l'implication du MFPM, qui en assure la validation administrative et technique.

L'approche utilisée a été participative entre tous les acteurs, afin d'assurer la transparence et la redevabilité dans la sélection des dispositifs et des bénéficiaires des formations, basée sur des critères clairs et lisibles. Dans le cadre de la stratégie du faire-faire adoptée par le programme, l'appui est mis en œuvre principalement par la délégation d'opérateurs de formation ou d'associations. Une partie est néanmoins mise en œuvre en régie, au niveau du programme, notamment pour leurs coûts indirects, certaines études ou pour les dotations en équipements et matériels des partenaires de mise en œuvre, dans la zone d'intervention.

Les modalités de gestion et de pilotage au niveau local impliquent l'ensemble des acteurs du secteur, ce qui assure un ancrage fort sur les deux dimensions, locale et professionnelle.

19 centres de formation ont été renforcés ou réhabilités, dont 9 sont nouveaux, 10 sont publics et les 9 autres sont communautaires ou privés. Ils ont permis la mise en œuvre de 34 actions de formation pour un total de formés ou en formation de 1 223 (438 femmes, soit 36%). Les bénéficiaires ont été sélectionnés de façon ouverte et transparente, avec l'implication des communautés à la base et des responsables au niveau local de la formation professionnelle (FP). Les formations s'effectuent sur la base de curricula conçus en partenariat avec le secteur privé et avec l'implication du MFPM qui en assure la validation. Les filières ciblées ont été sélectionnées sur la base d'une étude économique sur les potentialités de la ZCO. Les intervenants et partenaires de mise en œuvre sont également sélectionnés sur la base de critères clairs et objectifs de capacités et leurs capacités sont renforcées. Il en est de même pour les membres des CoDéPil mis en place et qui assurent le suivi de la sélection transparente des bénéficiaires et de la mise en œuvre des actions de formation

#### Output 1.2 (résultat 1.2) – un vivier d'opérateurs de formation performants est disponible dans les provinces d'intervention.

Les centres de formation ont été retenus sur la base de leur capacité minimale à assurer la réalisation des actions de formation. Les intervenants qui y sont mobilisés sont donc aptes à assurer cette mission, même s'il est noté des besoins de renforcement évidents de leurs capacités pédagogiques et didactiques. Le résultat vise à constituer un vivier de personnes ressources en ingénierie de formation des formateurs dans les centres. Les personnes ressources assureront également la formation des responsables des centres de formation. Enfin, le résultat vise aussi à renforcer la collaboration entre les centres de formation et le secteur privé (OPP et OPA).

7 personnes ressources en ingénierie de formation ont été identifiées et formées pour les y accompagner. Une action de formation des responsables des centres de formation est en préparation. Au passage de la mission, elle n'avait pas encore eu lieu. De même, aucun accord de partenariat entre un centre de formation et une OPP ou une OPA n'avait encore été signé.

#### **Output 2.1 (résultat 2.1) – Les jeunes et femmes ont acquis des compétences nécessaires permettant l'exercice d'un métier et la réalisation des activités professionnelles**

Le résultat vise l'insertion socioprofessionnelle des jeunes formés, à travers diverses modalités (accès au crédit, formation à la gestion financière et à l'entrepreneuriat, aide au montage de plans d'affaires).

Au 31 mars 2021, sur les 1 223 personnes formées ou en formation, 789, dont 304 femmes (39%) ont achevé leur formation. Le nombre de personnes ayant achevé leur formation depuis la phase 1 donne un cumul de 1 067 personnes dont 382 femmes (36%). En termes d'accompagnement à leur insertion, environ 200 d'entre eux ont bénéficié d'une formation en entrepreneuriat et éducation financière. Les initiatives prises pour faciliter l'accès au crédit n'ont pas abouti et d'autres stratégies n'ont pas encore été trouvées. La formation des jeunes formés en entrepreneuriat et éducation financière est prématurée, en l'absence de projets professionnels. Comme toute formation, les acquis se perdent rapidement avec le temps, s'ils ne sont pas utilisés. Ces formations pour des jeunes qui n'ont pas de projets à gérer, sont presque inutiles, car leurs acquis s'évanouissent avec le temps et quand vient le moment de leur utilisation, ils sont faibles.

#### **Output 2.2 (résultat 2.2) – Les jeunes et femmes, en recherche de formation et d'emploi, bénéficient des services d'information / orientation professionnelle et financiers améliorés.**

Le résultat vise à accompagner les jeunes à choisir de façon avisée, les filières dans lesquelles ils souhaitent se former, mais aussi dans leur recherche d'emploi/ initiatives d'auto-emploi, à travers des services d'information et d'orientation professionnelle et financiers.

Au 31 mars 2021, quatre services d'information et d'orientation (SIOP) sont en cours de formalisation/ structuration, en collaboration avec le MFPM pour chacune des 4 provinces, avec l'appui de FORMI. Ils seront animés par les agents (COSUP) du MFPM. Sept conseillers en entrepreneuriat et éducation financières ont été sélectionnés et rendus disponibles. Toutefois, aucune action d'information et d'orientation n'a été conduite au bénéfice des jeunes, bénéficiaires de formation ou formés.

#### **Output 3.1 (résultat 3.1) – Les capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux impliqués dans la FP sont renforcées**

Il est attendu du programme le renforcement des capacités des acteurs nationaux et au niveau local, sur les aspects institutionnels, dans la perspective d'une prise en main et de la généralisation des dispositifs pilotes expérimentés.

Sur la période évaluée, un comité de pilotage national du programme mis en place, regroupe tous les représentant des ministères en charge de la FIP au Tchad et le partenaire suisse. Le comité tient des réunions annuelles de supervision pour examiner les planifications et les avancées réalisées par le programme. Il a effectué une sortie de terrain, courant 2020, pour s'assurer du niveau de réalisation des activités, compte tenu du contexte particulier notamment sanitaire de cette année. 9 comités départementaux de pilotage local (CoDéPil) ont été mis en place dans les 4 provinces pour la sélection transparente des bénéficiaires et le suivi local continu des actions de formation. Ils se réunissent périodiquement. Un cahier des charges du CoDéPil a été élaboré, les membres formés à ses dispositions, leurs rôles et responsabilités. Des conventions de collaboration sont signées avec les délégations du MFPM et les partenaires de mise en œuvre du programme pour encadrer juridiquement la collaboration.

#### **Output 3.2 (résultat 3.2) – Le cadre de concertation État – Partenaires est fonctionnel aux niveaux national et local et assure une meilleure cohérence des interventions**

Le résultat 3.2 vise à doter le système de la FIP d'un cadre de concertation permettant à l'Etat et ses partenaires (secteur privé, ONG, PTF, organisations de la société civile) d'échanger sur les enjeux et les perspectives, pour une meilleure cohérence dans les interventions.

Au niveau national, il a été mis en place une plateforme sur la formation et l'insertion professionnelle (PF-FIP). Avec l'appui du programme, elle s'est dotée d'un plan stratégique 2020-2022 et d'un plan d'actions 2020. Le programme appuie également la mise en œuvre de ce plan d'action et participe aux activités de la PF-FIP. Aucun cadre n'a été mis en place au niveau déconcentré (communes). La PF-FIP (nationale) a néanmoins réalisé début juin 2021 une mission pour en amorcer la mise en place.

**Output 3.3 (résultat 3.3) – Des mécanismes et procédures de cofinancement des dispositifs de formation et d'appui à l'insertion sont opérationnels**

Ici, il s'agit d'accompagner le système à se doter de mécanismes de financement partagés de la FIP.

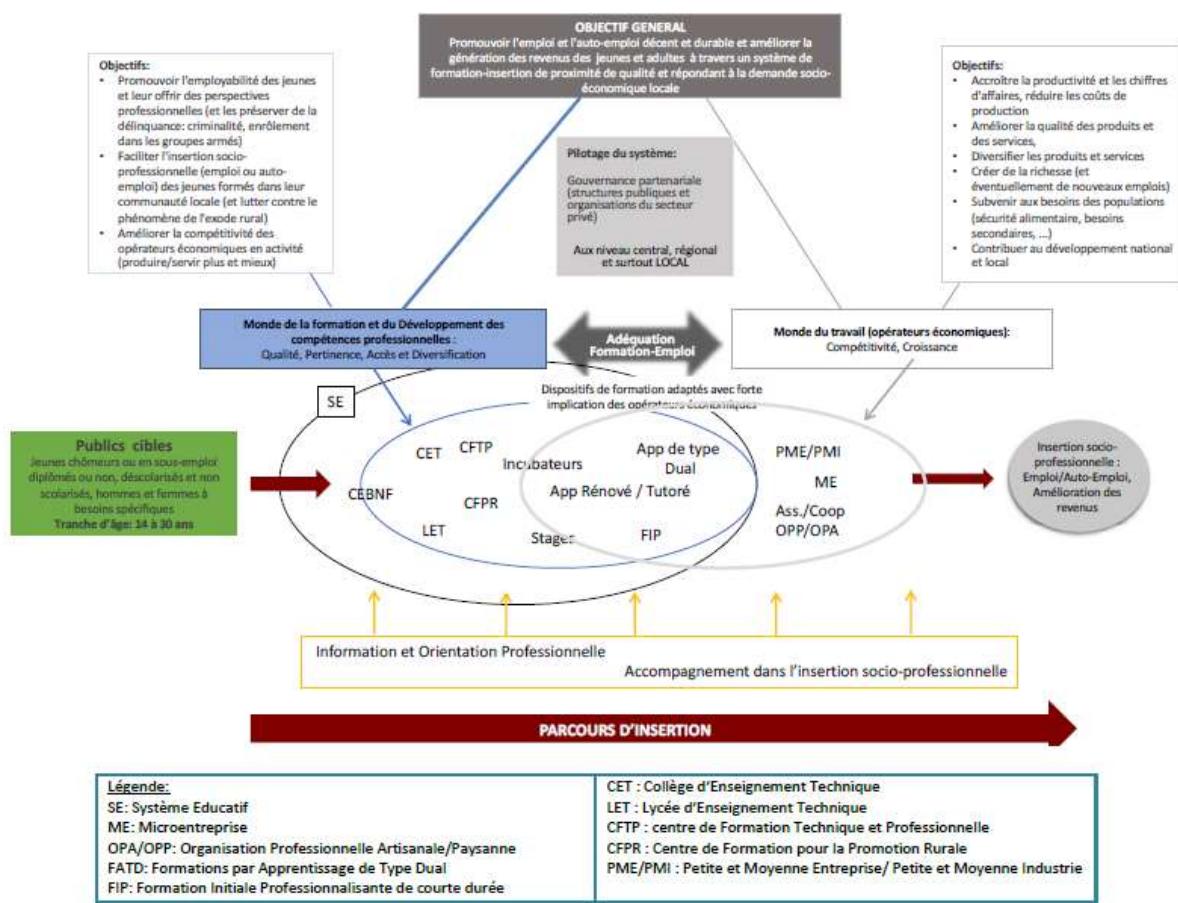
Le coût moyen unitaire hors équipements complémentaires d'une action de formation est évalué à 400 mille FCFA. Le mécanisme de co-financement mis en place encourage les bénéficiaires et leurs parents à apporter une contribution de 10% ou toute contribution à leur portée. Des entretiens avec les bénéficiaires, il ressort que cette contribution est au-delà de leur capacité vu leurs conditions de vulnérabilité. Les dispositifs de formation sont donc principalement subventionnés, faute d'avoir pu, à ce stade, nouer des partenariats pour leur co-financement, notamment avec des organismes étatiques (FONAP, budget EFTP, autres ministères tel que le ministère chargé de l'agriculture, etc.) ou privés (ONG, opérateurs économiques).

### 3. DESCRIPTION DE L'EXÉCUTION

#### 3.1. Description de la stratégie d'intervention

La stratégie d'intervention de FORMI est en cohérence avec les publics cibles, plutôt non scolarisés ou déscolarisés et de condition vulnérable. Cette stratégie postule qu'il n'est pas suffisant de former ces bénéficiaires. Elle met donc en œuvre une initiative qui commence par (i) une orientation des bénéficiaires à accompagner, conforme aux besoins du secteur privé en termes de compétences ou aux potentialités économiques de leurs localités de provenance ; (ii) se poursuit par la formation, dans des filières à fort potentiel d'emplois et (iii) s'achève par l'accompagnement à l'insertion ou l'auto-emploi, suivi. Y manque une dimension importante de la chaîne, le conseil technique. Le schéma ci-dessous résume l'approche d'intervention du programme FORMI, au service de ses objectifs.

Figure 1 : Schéma synoptique des objectifs et principes d'intervention du projet



Source : FORMI, Analyse de l'offre de formation professionnelle dans les zones d'intervention prioritaires du projet FORMI, régions du Logone oriental, Mandoul, Moyen Chari, Wadiéfira et Ennedi-Est, rapport d'étude, Version finale, validée le 05 avril 2017

L'analyse du schéma permet d'anticiper la composition de la structure de gestion du programme, qui doit comporter des compétences permettant d'animer les 3 temps de la stratégie d'intervention.

#### 3.2. Structure de gestion du Projet

Le programme FORMI est mis en œuvre par un consortium composé de Swisscontact et Caritas Suisse. Swisscontact est le chef de file et assure la responsabilité générale de l'exécution technique, financière et administrative du programme. Caritas Suisse est responsable du contrôle de qualité des livrables et des produits attendus relevant spécifiquement du pôle de la demande : analyse des opportunités économiques, identification des publics cibles, conflict sensitive project management (CSPM), genre, partenariat avec le ONG locales, etc.

L'analyse de la composition de l'équipe de projet mise en place et de l'assistance technique<sup>51</sup> permet de retenir ce qui suit :

- 1) Selon l'organigramme de la phase 2 de FORMI<sup>52</sup>, le personnel émargeant sur le budget du programme est constitué de **35 personnes dont 5 femmes**<sup>53</sup>, qui occupent des fonctions administratives ou de soutien. Ce personnel comprend 4 personnes aux sièges des membres du consortium, à temps partiel, 4 personnes du bureau local de Caritas Suisse à N'Djamena, également à temps partiel et 27 personnes de l'équipe permanente répartie entre N'Djamena (11 personnes) et deux antennes (16, soit 2 x 8). Cet effectif ne tient pas compte de l'expertise court terme.

**Tableau 5 : Aperçu de la constitution de l'organigramme de FORMI – Phase 2<sup>54</sup>**

N°	Fonction	Effectif			Localisation	Statut
		H	F	Total		
1	Equipe permanente : personnel technique	7	0	7		100%
2	Equipe permanente : personnel administratif	4	0	4	N'Djamena et Antennes	
3	Equipe permanente : personnel d'appui	13	3	16	N'Djamena et Antennes	
4	Equipe de backstopping	2	2	4	Sièges, membres du consortium	Temps partiel
5	Equipe de soutien local, Caritas Suisse	4		4	N'Djamena	Temps partiel
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>5</b>	<b>35</b>		

- 2) En dehors du chef de programme, les évaluateurs n'ont pas pu statuer sur l'adéquation des autres profils à leurs postes respectifs. Les informations sur les profils de qualification des occupants n'étaient pas disponibles dans les documents exploités.
- 3) Un certain nombre de postes est pourvu de façon multiple, sans que la plus-value d'une telle approche ne soit démontrée. On constate une attribution quasi systématique des postes entre les membres du consortium<sup>55</sup> au détriment d'une mutualisation de ses ressources au service du programme.
- 4) L'approche de recrutement pratiquée ne fait pas un appel systématique à la mise en concurrence<sup>56</sup>, notamment pour une grande partie de l'expertise court terme. Les experts court terme sont principalement des agents des membres du consortium, déjà responsables dans les agences et qui ont été mobilisés et déployés sur les activités du programme, hormis pour les études commanditée.
- 5) L'équipe a connu le remplacement de 9 personnes sur les 19<sup>57</sup> (47%) intervenant dans la gestion du programme.
- 6) Le poste stratégique du suivi et évaluation (S&E) est cumulé avec celui de l'ingénierie et occupé par une seule personne au niveau central de la direction du programme.
- 7) Enfin, des postes à temps partiel sont affectés à du personnel du bureau local de Caritas Suisse à N'Djamena qui n'est pas sous l'autorité directe du chef de programme.

<sup>51</sup> Voir aussi le tableau synthétique de l'organisation mise en place pour la gestion du programme en annexe E3

<sup>52</sup> Cf. document de projet FORMI - phase 2, version finale de juillet 2019

<sup>53</sup> Les 5 femmes sont de l'équipe permanente au Tchad. Le personnel du consortium au siège n'est pas présenté, désagrégé selon le genre.

<sup>54</sup> Source : évaluateurs à partir des données du document de projet FORMI-Phase 2, version finale, juillet 2019 et du « rapport opérationnel et financier du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020 ».

<sup>55</sup> Pilotage du programme au siège, 1 poste pour chaque membre du consortium ; au niveau de N'Djamena l'équipe permanente est plutôt Swisscontact avec un appui fourni par Caritas suisse.

<sup>56</sup> Manière de faire déjà relevée dans le rapport d'audit au 31 décembre 2019, Appendix 7, qui dénonce un « un processus de recrutement non conforme aux normes de transparence » et de mise en concurrence libre. Cependant l'équipe de projet informe que « tous les postes ont fait l'objet d'un recrutement avec mise en concurrence des candidats ».

<sup>57</sup> Personnel, sans le personnel d'appui

Il est prévu que le personnel du consortium au siège effectue des missions régulières de suivi au Tchad. De même, le personnel du consortium à N'Djamena ainsi que le chef de programme et le comité de pilotage effectuent des missions régulières au niveau des antennes. En dehors de quelques missions effectuées en 2018, pour la phase 1, au titre de la phase 2, on note une seule mission en mars 2021, en raison notamment de la pandémie de covid-19. La mission n'a pas relevé d'activités de supervision, conduites à distance, pour pallier cette difficulté.

### **Analyse/ appréciation**

Les postes pourvus de façon multiple ne démontrent pas de plus-value et renchérissent les charges de fonctionnement. L'attribution quasi systématique des postes entre les membres du consortium au détriment d'une mutualisation de ses ressources au service du programme n'est pas non plus pertinente.

En raison des distances entre les localités d'intervention du programme cette équipe n'est pas assez étoffée pour un accompagnement de proximité des acteurs et partenaires à la base. Les questions pédagogiques, d'insertion et d'accompagnement à l'insertion et post-insertion des formés devraient pourvoir être examinées et tranchées localement. Dans le même temps l'équipe apparaît pléthorique sur les postes de pilotage stratégique<sup>58</sup>, de comptabilité et finances<sup>59</sup>, notamment au niveau des sièges<sup>60</sup> des membres du consortium. Le cumul du poste stratégique du S&E avec celui de l'ingénierie par une même personne au niveau central de la direction du programme, peut compromettre la collecte et le suivi des données, notamment au niveau local.

Selon l'équipe de projet, l'approche de recrutement pratiquée fait appel systématiquement à la mise en concurrence. En l'absence d'éléments probants sur la question dans la documentation exploitée, les évaluateurs et le rapport d'audit au 31 décembre 2019 (Appendix 7), constatent « un processus de recrutement non conforme aux normes de transparence » et de mise en concurrence libre, ce qui réduit les chances de disposer des meilleures compétences au meilleur coût<sup>61</sup>. Cela vaut également pour le recrutement de l'expertise court terme, qui ne privilie pas non plus la mise en concurrence systématique.

Pour les postes affectés à temps partiel à des personnels de Caritas Suisse à N'Djamena, qui ne sont pas sous l'autorité directe du chef de programme, même si cette pratique paraît séduisante sur le papier, elle n'est pas efficiente. En effet, il est difficile à suivre de façon transparente, la mise au travail de ces personnels pour s'assurer qu'ils consacrent effectivement ce temps partiel aux activités du projet.

### **3.3. Mesures prises pour mettre le renforcement des capacités au cœur du programme**

Dans l'approche de faire-faire adoptée par le programme, le renforcement des capacités des acteurs et des partenaires est impératif en raison des déficits relevés lors des études stratégiques conduites pendant la phase 1. Au titre de cette action, on peut noter :

- Le renforcement des équipements et la réhabilitation d'ateliers de formation dans 19 centres de formation partenaires (10 publics et 9 privés ou communautaires)
- L'appui en équipements des ateliers partenaires des FIP
- La formation de 7 personnes ressources en ingénierie de formation
- La formation des membres des CoDéPil à leurs rôles et responsabilités
- La sélection et la formation de 7 conseillers en entrepreneuriat et éducation financière pour la formation des formés.

---

<sup>58</sup> En plus du chef de programme, 4 personnes aux sièges des membres du consortium en Europe et à N'Djamena sont rémunérées pour le pilotage du programme.

<sup>59</sup> Cette fonction est tenue par 2 personnes aux sièges des membres du consortium (temps partiel) et par 4 personnes de l'équipe permanente, 1 à N'Djamena et 1 dans chaque antenne.

<sup>60</sup> Siège et représentation dans la région (expertise court terme) et au Tchad

<sup>61</sup> La continuité de l'approche technique et la cohérence d'ensemble de l'expertise apportée par l'équipe du programme peuvent très bien être assurées, même dans le cadre d'un recrutement ouvert. Il suffit pour cela de définir les critères de recrutement adéquats (incluant la familiarité aux approches visées).

## **Analyse/ appréciation**

Les acteurs et partenaires de mise en œuvre du programme sont aptes à conduire avec efficacité les actions de formation et le suivi/ contrôle qui en découle. Néanmoins, le renforcement de leurs capacités doit être perçu comme une action continue tout au long du programme. Les données financières disponibles n'ont pas permis à la mission d'évaluer le coût de la contribution du programme au renforcement des capacités, afin d'alimenter la réflexion sur la pérennisation des dispositifs.

### **3.4. Suivi et évaluation**

Concernant le suivi et l'évaluation du programme, le document de projet<sup>62</sup> présente un dispositif très complet avec 7 instruments<sup>63</sup>.

Cependant, les rapports ne mentionnent pas suffisamment les activités réalisées en lien avec ces instruments. Dans le cadre du backstopping assuré par les membres du consortium, seules quelques missions de terrain ont été effectuées pendant la phase 1, en 2018. En raison de la situation de pandémie de COVID-19, seule une mission a été effectuée en mars 2021. Aucune information n'est disponible sur des mesures d'adaptation spécifiques, mises en place pour pallier les difficultés de déplacements.

En ce qui concerne le monitoring et évaluation internes, le système était toujours en cours de construction au moment du passage de la mission d'évaluation. Des enquêteurs étaient recrutés pour faire le point sur les effectifs formés et en formation, par actions de formation, et collecter d'autres données. On constate donc là un grand retard dans la mise en œuvre de ces outils. Ce faisant, la mission a rencontré des difficultés à disposer des données, dans un format pertinent, pour leur analyse, dans cette revue à mi-parcours. L'instrument d'auto-évaluation utilisé par la direction du programme, censé faire le point et analyser les données périodiquement, n'a pas produit de données dans ce sens<sup>64</sup>. Il n'a pas non plus su déceler les difficultés liées aux données collectées (multiplicité, incomplétude, qualité, format, etc.)

Les rapports d'exécution techniques et financiers sont produits et disponibles. Leur qualité en termes de contenu est globalement bonne. Leur présentation tente de respecter le CL, sans s'y conformer totalement<sup>65</sup>. Quant à la partie financière, les dépenses ne sont ni suffisamment mises en relation avec les activités, ni avec les résultats et ni avec les outcomes (objectifs spécifiques).

Au niveau du comité de pilotage la régularité de la tenue de ses réunions, selon la périodicité convenue, n'est pas effective. Il ne s'est réuni qu'une seule fois et seule une mission de terrain a été effectuée.

En ce qui concerne les audits financiers annuels, quatre rapports sont disponibles, portant sur les comptes 2017, 2018, 2019 et 2020<sup>66</sup>, auxquels les évaluateurs ont eu accès.

## **Analyse/ appréciation**

Le dispositif tel que décrit dans le document de projet est assorti d'une matrice de mesure des indicateurs, basée sur le cadre logique du programme, mais pas reliée au budget et non pleinement opérationnel<sup>67</sup>. En dehors du rapportage, des audits financiers et de l'évaluation à mi-parcours, tous les autres instruments prévus, n'ont pas fonctionné adéquatement. Bien qu'existant, le rapportage comporte des limites importantes. Il n'est pas aisément de retrouver les éléments du cadre logique, notamment dans les volets liés aux résultats et aux actions.

Au niveau financier, il n'y a pas de lien évident entre les axes du budget et les objectifs, résultats et actions. C'est par extrapolation que l'on retrouve certains éléments. Concernant les audits financiers, on note que sur les rapports disponibles, seuls les rapports de 2019 (portant sur la clôture de la phase 1) et 2020, portent spécifiquement sur les comptes du projet FORMI. Les deux autres rapports (2017 et 2018)

<sup>62</sup> Document de projet de FORMI - phase 2, version finale de juillet 2019

<sup>63</sup> Le backstopping, le monitoring et évaluation, internes, l'auto-évaluation par l'équipe, le rapportage, le suivi et pilotage stratégique du programme, l'audit financier du programme et l'évaluation à mi-parcours et final externe

<sup>64</sup> La direction n'a pas été suffisamment alimentée en données, ni assez régulièrement, pour produire cette auto-évaluation.

<sup>65</sup> Par exemple au niveau des résultats, au lieu de considérer les indicateurs du CL, d'autres indicateurs sont avancés.

<sup>66</sup> Ces rapports ont été communiqués aux évaluateurs après la soumission du rapport provisoire, à leur demande.

<sup>67</sup> La collecte de données pour renseigner la matrice était en cours pendant l'évaluation.

portent sur les comptes de Swisscontact et ne permettent pas d'analyser la gestion financière de FORMI sur ces périodes.

Néanmoins, les rapports d'exécution techniques et financiers sont globalement de bonne qualité dans leurs contenus. La partie financière ne met pas systématiquement en relation les dépenses avec les activités, puis les résultats et enfin les objectifs spécifiques. Ce faisant, elle ne permet pas un calcul aisément de leurs coûts respectifs, afin de permettre un suivi plus pointu de écarts (retards, dérives) et une meilleure analyse des résultats.

### **3.5. Mesures prises pour assurer le partenariat<sup>68</sup>**

On distingue quatre groupes d'acteurs partenaires de mise en œuvre du programme : les services techniques de l'Etat au niveau central et déconcentré, les collectivités territoriales (communes), les organisations professionnelles et le secteur privé. L'approche du "faire-faire" se base sur les missions de chaque partenaire pour conclure le partenariat lui conférant un mandat visant la livraison de résultats concrets convenus. La modalité de délégation de l'exécution est la principale modalité adoptée pour la mise en œuvre de FORMI.

#### **Encart approche faire-faire**

Au lieu faire par lui-même, avec des ressources, notamment humaines propres, le projet FORMI appuie les différents acteurs à faire.

Les services de l'Etat au niveau central orientent, supervisent, suivent et assurent la conformité aux textes et normes de la mise en œuvre de l'intervention, en relation avec les autres acteurs impliqués. Ils ont aussi en charge la validation des contenus et supports de formation. Ils autorisent également la participation des structures de formation publiques à l'intervention.

Les services de l'Etat au niveau déconcentré organisent la participation des structures de formation publiques à l'intervention, assurent la supervision de l'identification des publics cibles, l'organisation et le suivi de la mise en œuvre des formations et le suivi du processus d'accompagnement à l'insertion des formés, en partenariat avec les acteurs locaux.

Les communes participent à l'identification des publics cibles et s'impliquent dans le suivi des actions, sur toutes les étapes de la chaîne de valeur, en collaboration avec les autres parties. Elles en assurent la capitalisation.

Les organisations professionnelles et le secteur privé proposent des jeunes en apprentissage à former, participent à leur formation, les accueillent en stage et proposent des solutions d'accompagnement de leurs insertions professionnelles (emplois, accompagnement à l'auto-emploi, conseil technique). Ils participent à l'élaboration des contenus et supports de formation et à l'évaluation des acquis de formation.

Dans le cadre de l'approche faire-faire, le partenaire coordonne, met en œuvre (ou fait faire) et gère financièrement la mise en œuvre des activités préalablement convenues. Le consortium à travers l'équipe de projet assure le transfert financier au partenaire et l'appui technique si besoin. Suivant le montant, le versement d'une tranche supplémentaire (à hauteur du montant de l'accord) est conditionné par la justification conforme de la tranche antérieure et à la validation des dépenses.

Dans la zone d'intervention du programme, **tout a été mis en œuvre pour éviter de mettre en place des instances propres au programme**. Cela a été rendu possible grâce au travail préalable important pour bien identifié les acteurs déjà présents et en capacité de faire (études stratégiques). Ainsi, le programme s'est-il appuyé sur les instances existantes au niveau provinciale et/ ou communal, ou a favorisé leur émergence. **Les efforts de synergie doivent être poursuivis en direction des autres structures de l'Etat en charge de la FP telles que le FONAP, l'ONAJES et l'ONAPE**, pour non seulement mutualiser les ressources, dans un contexte de rareté, mais aussi garantir une cohérence d'intervention et l'équité d'accès aux jeunes tchadiens.

<sup>68</sup> Una analyse des forces et des faiblesses des partenariats, figure en annexe E2

### **3.6. Gestion des risques et gestion sensible au conflit**

Au niveau des risques opérationnels, une analyse a été conduite en avril 2020 et a fait des recommandations. Ces recommandations portaient entre autres sur les aspects de la gestion financière et comptable, de la planification des activités et du suivi et évaluation. Ces recommandations ont soit été mises en œuvre soit en cours<sup>69</sup>. L'étude soulignait la lenteur dans la collaboration avec les services techniques. A ce propos, le programme a fait preuve d'un suivi plus attentif des dossiers et renforcé les relances. A chaque changement de responsables au sein des services techniques, le programme maintient le contact et fournit les éléments nécessaires pour les mettre au même niveau d'informations. Face au déficit de capacités, des mesures de renforcement de capacités sont systématiquement proposées (formateurs, membres des CoDéPil, OPP et OPA, etc.)

Au niveau sécuritaire, le programme suit les directives de la Coopération suisse en la matière et met tout en œuvre pour ne pas exposer les acteurs du programme (membres de l'équipe et partenaires de mise en œuvre).

Au niveau sanitaire, dans la cadre de la pandémie de covid-19, le programme a appliqué les mesures prises<sup>70</sup> par le Gouvernement tchadien pour en limiter la propagation. Au niveau institutionnel des appuis ont été parfois fournis pour mitiger des risques. Sont de cela l'organisation de mission d'évaluation des effets de la phase 1 par le SPONGAH, l'organisation de la sortie de terrain du comité de pilotage pour être témoin de la réalité après toutes les difficultés traversées en 2020.

Dans le cadre des relations de coopération, des incompréhensions sont intervenues entre d'une part le SPONGAH et Swisscontact et d'autre part entre le MFPM et la Coopération Suisse au Tchad. Les incompréhensions entre le SPONGAH et Swisscontact portaient sur le renouvellement du protocole d'accord de Swisscontact, conditionné par la réalisation préalable d'une évaluation de la phase 1 de FORMI par le SPONGAH et la prise en charge des frais de cette évaluation. Entre les deux parties en coopération, il s'est agi d'une mauvaise lecture/ compréhension de dispositions des accords qui les lient, due à des changements de personnes, intervenus au sein du MFPM. Au total, ces incompréhensions ont retardé le démarrage de la phase 2 et occasionné une suspension des activités d'au moins cinq mois.

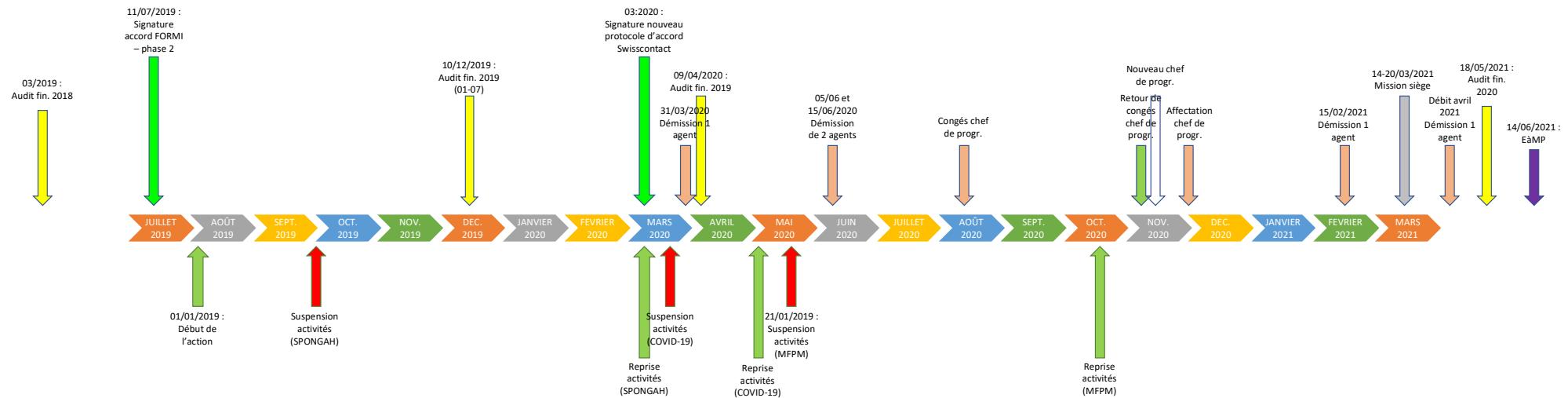
Le schéma ci-dessous retraçant le déroulé du programme FORMI sur les 2 phases, illustre les effets dus aux risques intervenus

---

<sup>69</sup> Pour tenir compte de ces recommandations, un manuel opérationnel complétant le manuel général de gestion administrative, financière et comptable, décrivant les rôles respectifs des Antennes et de la Direction et spécifiant les procédures pour les différentes activités opérationnelles a été adopté

<sup>70</sup> Il s'agit principalement des mesures de restrictions des déplacements, barrières (port de masques, distanciation, etc.)

**Figure 2 : principaux jalons de la mise en œuvre du projet FORMI – phases 1&2**



Source : évaluateurs

A la lecture du schéma, on note que le programme n'a pas su anticiper suffisamment les incompréhensions avec les autorités de tutelle juste au moment de la levée progressive des mesures de restriction dues à la covid-19. On note également une extrême lenteur à traiter les risques survenus (5 mois pour chaque crise). De même, les mesures de mitigation de ces risques liées aux effets de la COVID-19, ont été timides et n'ont pas été prises suffisamment tôt. Un réaménagement conséquent et à temps du plan de travail 2020 aurait permis de s'atteler à des actions pouvant être menées dans le respect des contraintes imposées (prospection des stratégies d'accompagnement de l'insertion des jeunes, auto-évaluation de la mise en œuvre du programme, enquêtes sur les formés, etc.)

## 4. ÉVALUATION DE LA PHASE 2 DU PROGRAMME

<b>Échelle d'évaluation</b>	
	1 Excellents résultats, significativement meilleurs que prévus.
	2 Résultats au-dessus de la moyenne, dans certains domaines les, performances sont meilleures que prévues.
	3 Résultats atteints mais possibilités d'amélioration.
	4 Résultats non atteints, besoin évident d'amélioration.
	5 Drapeau rouge, le Projet doit être revu / restructuré d'urgence.
	6 Le Projet a échoué, ou la situation s'est détériorée.

### 4.1. Pertinence

#### Forces

Le choix du secteur de la formation et de l'insertion professionnelle des jeunes, filles et garçons est une réponse pertinente aux problématiques du système éducation-formation-emploi du Tchad. Ce secteur est hautement prioritaire dans le monde entier et surtout dans les pays en développement. Le ciblage du secteur rural renforce davantage cette pertinence. L'approche résultats autour de la chaîne orientation - formation - insertion (emploi/ auto-emploi) adoptée est également un élément fort de pertinence et d'alignement aux priorités du Tchad. En effet, les principales contraintes au développement économique sont la faible disponibilité (en quantité et en qualité) du capital humain et le faible accès à l'emploi/ auto-emploi des formés, notamment des jeunes et des femmes, en milieu rural. Le rappel de quelques chiffres clés du Tchad<sup>71</sup>, permet de témoigner de cette situation : une croissance démographique toujours forte (3% par an en 2019), une population très jeune (50,6% de moins de 15 ans en 2019), un taux d'alphabétisation faible (40,2% en 2019), une main d'œuvre abondante mais peu qualifiée, un dispositif de formation technique et professionnelle dépassé par les effectifs à former, un dispositif de faible qualité, ne répondant pas à la demande de compétences du marché du travail et quasi ignoré par le secteur privé.

Les principaux référentiels programmatiques tchadiens et du partenaire Suisse, d'intervention du programme sont :

- Le **plan national de développement du Tchad 2017-2021 (PND 2017-2021) d'avril 2017**, notamment les sous-axes 2.1 et 2.3, résultats 2.1.4 (questions transversales, genre, emploi, environnement), 2.2.5 (formalisation du secteur informel), 2.3.9 (renforcement des capacités techniques et humaines) ; Sous-axe 3.1, résultat 3.1.2 (développement des sous-secteurs ASP) ; Sous-axe 4.2, résultats 4.2.2 (ETP), 4.2.4 (compétences en lecture, écriture et calcul) et 4.2.6 (accès à l'emploi décent).
- La **politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle au Tchad (PNEFP), d'avril 2014**, à travers ses orientations stratégiques 4.2 (populations cibles et 4.3.2, objectifs spécifiques n°01 (développer les capacités humaines à travers la FP et l'employabilité) et n°04 (organiser le secteur informel et promouvoir le secteur des micros, petites et moyennes entreprises/ industries).
- Le **plan intérimaire de l'éducation au Tchad 2018-2020 (PIET 2018-2020) de juillet 2017**, à travers les grandes priorités n°02 (améliorer la qualité et la pertinence des apprentissages à tous les niveaux) et n°03 (renforcer la gouvernance du système en améliorant le pilotage, la coordination et la déconcentration).
- La stratégie de la DDC pour l'éducation, éducation de base et développement des compétences professionnelles à travers ses cinq orientations stratégiques (1. gouvernance du système éducatif, 2. qualité et pertinence, 3. inclusion et équité, 4. Durabilité, cohésion et résilience et 5. transition dans le monde du travail).

<sup>71</sup> Source : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/tchad/presentation-du-tchad/>

- **La stratégie de coopération suisse au Tchad (2018-2021) d'octobre 2017**, avec ses quatre domaines d'intervention (1. Genre et gouvernance : les thèmes transversaux, 2. citoyenneté, paix et prévention de la violence, 3. **Éducation de base et FP**, 4. Agriculture et sécurité alimentaire).

Les priorités relevées par l'étude sur les filières économiques de la ZCO, sont celles qui sont investies par le programme. Les services techniques déconcentrés de l'Etat sont appuyés à mieux jouer leurs rôles de suivi / supervision et d'appui conseil technique. De même que les partenaires de mise en œuvre (ONG, OPP et OPA).

En investissant des axes d'intervention autour de l'agriculture, l'élevage et la structuration des acteurs à la base (CoDéPil), le programme répond à des problèmes réels et identifiés comme prioritaires dans les stratégies nationales et dans les stratégies et plans sectoriels et thématiques (cf. paragraphe ci-dessus).

La planification et la gestion du programme avec l'ensemble des acteurs au niveau central et provincial est également un élément de pertinence, qui favorise son appropriation par les institutions concernées. Le choix des partenaires de mise en œuvre s'effectuant en cohérence avec leurs missions statutaires est également pertinent. C'est une approche en elle-même qui renforce les capacités du partenaire. Enfin, l'accompagnement des formés dans leurs projets d'installation (insertion) même s'il n'est pas encore effectif renforce la pertinence.

#### Faiblesses

L'ambition de la phase 2 du programme est très grande par rapport à la durée (47 mois) et aux moyens impartis. Le volet insertion du programme, maillon majeur, semble faiblement dimensionné par rapport aux autres volets, au regard du public cible. Son budget est inférieur d'environ 790 KCHF (450 MFCFA) à celui de la formation, alors que le principal obstacle à l'insertion socioéconomique des jeunes, outre la qualification, demeure l'accès à des appuis financiers et non financiers. Il est impératif et stratégique de ne pas former, sans systématiser l'accompagnement à l'insertion des formés. Or les moyens dont est doté le volet ne permettent pas d'accompagner l'insertion des formés. En prenant le risque de former sans **se préoccuper systématiquement du devenir post-formation de tous**, le projet contribue à la dégradation de l'image de la FP auprès des jeunes et de leurs parents<sup>72</sup>.

Le choix de subventionner l'équipement et le matériel pédagogique au profit des opérateurs de formation peut créer des effets d'aubaine et nuire à la saine émulation dans la compétitivité entre ces organismes qui relèvent de l'initiative privée. Il faut rechercher une prise de conscience de ces partenaires de leurs propres gains dans ce partenariat pour qualifier les jeunes, dont ils sont les premiers demandeurs.

La réflexion à engager sur la pérennisation du dispositif d'apprentissage, qui permet une formation de masse des jeunes dans les métiers porteurs d'emplois et de façon plus adaptée aux besoins du marché du travail, doit aboutir plus rapidement, en intégrant les leçons tirées de l'expérimentation menée par d'autres partenaires<sup>73</sup>. En effet, l'apprentissage par sa flexibilité (période de formation non indexée sur un calendrier scolaire immuable), l'adaptation de la durée de formation aux besoins des bénéficiaires (courtes et moyennes) et la souplesse des modalités de mise en œuvre (modulaires par ex.), permet effectivement la formation des jeunes en nombre (masse) bien plus important que le dispositif formel. Le MFPM doit accélérer la prise de textes valorisant les dispositifs pilotes et enjoindre aux autres acteurs de la formation professionnelle de les pratiquer, seule manière de les éprouver, les améliorer et les rendre durables.

<sup>72</sup> Les mesures d'accompagnement de l'insertion des formés relevées par l'évaluation (formation GERME et éducation financière), sont faibles et peu efficaces, comme constaté dans d'autres pays (Burkina Faso, Mali, Niger). L'adéquation des formations aux besoins du secteur privé seule ne suffit pas à créer des emplois et favoriser l'insertion des jeunes défavorisés.

<sup>73</sup> Projet Bab al amal (AFD), initiative d'insertion socio-économique des jeunes dans la ville de N'Djamena (ESSOR, ONG internationale), Enfants du Monde, etc.

***De tout ce qui précède et au regard de l'expérience de FORMI, à mi-parcours de la phase 2, la pertinence est évaluée à 3***

#### **4.2. Efficacité**

L'efficacité est appréciée à travers un aperçu du niveau de réalisation des objectifs spécifiques et des résultats du programme. Le tableau détaillé d'appréciation du niveau d'atteinte des résultats de FORMI-phase 2<sup>74</sup> figure en annexe E4.

##### Forces

La stratégie du faire-faire et le renforcement systématique des capacités des partenaires de mise en œuvre du programme ont été d'importants facteurs d'efficacité. En appuyant le fonctionnement régulier des organes mis en place à cet effet, le programme a contribué à une bonne exécution et suivi des activités, gage de leur efficacité. Le renforcement des capacités des structures partenaires a permis de construire et mettre en place des outils et méthodes qui s'imposent petit à petit, même si leur prise en main est encore très laborieuse par les acteurs. Les partenaires locaux sont la clé de voute des dispositifs. Leur valeur-ajoutée est d'assurer la proximité du service aux bénéficiaires. Les CoDéPil permettent une sélection transparente des bénéficiaires, en impliquant les communautés locales et un suivi et évaluation de proximité des actions. Leur implication contribue à la motivation des bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre et à la qualité de actions.

L'adoption de l'approche subvention des formations dans les centres publics comme privés a permis une augmentation des effectifs en formation. Plus d'un millier de jeunes ont été accueillis dans ces centres, dont 38% de femmes. Depuis le début du programme (phase 1) au moment de l'évaluation à mi-parcours, ils sont plus d'un millier, dont 36% de femmes/ filles, qui sont jugés qualifiés pour exercer des métiers/ emplois auxquels ils ont été formés.

La sensibilisation à l'entrepreneuriat est un atout supplémentaire pour les jeunes dans leur insertion, mais non suffisant. Il est urgent d'expérimenter l'accompagnement des jeunes dans l'accès au crédit, dans des conditions proches de la réalité, de mettre en relation des jeunes porteurs de plan d'affaires avec les systèmes financiers décentralisés et inciter ces derniers à prendre le risque de financer de jeunes entrepreneurs. D'autres pistes d'accompagnement à l'insertion doivent être explorées.

La question du genre a été globalement prise en compte, notamment dans le choix de certaines filières de formations plus prisées par les filles. Le ciblage des jeunes, des femmes, des réfugiés, etc. renforce la prise en compte du genre, de l'inclusion et de manière globale des personnes vulnérables.

##### Faiblesses

- Les résultats réalisés en 20 mois de mise en œuvre du projet (43% du délai de temps), après une phase pilote, témoignent d'une faible efficacité, nonobstant les contextes sécuritaire, sanitaire et les incompréhensions sur la période considérée. Il s'agit pourtant du même consortium qui a réalisé la phase 1 et qui met en œuvre la phase 2.
- L'éloignement des antennes de l'équipe de projet des activités mises en œuvre est un handicap au vu des grandes distances séparant les zones d'intervention. Cet éloignement ne permet pas de s'assurer de la qualité des actions réalisées, notamment des formations<sup>75</sup>.
- Les outils d'évaluation exploités mesurent principalement et insuffisamment les connaissances acquises par les apprenants. Ils ne mesurent pas la qualité des formations. Les résultats de l'administration de ces outils ne sont pas examinés pour en tirer les leçons idoines.
- La visibilité du programme dans les provinces d'intervention est faible et les procédures administratives et de traitement des demandes des centres de formation (très) longues. Les

<sup>74</sup> Source : diverses bases de données collectées auprès de l'équipe de programme sur les données de suivi au 31 mars 2021

<sup>75</sup> Le chargé d'ingénierie de formation et suivi et évaluation est basé à N'Djamena, les personnes ressources en ingénierie de formation venaient d'être identifiées pendant la mission d'évaluation, de sorte qu'il n'y a pas de suivi de proximité des actions de la part du programme.

acteurs et partenaires déplorent une grande lenteur dans la satisfaction des demandes d'appui formulées.

- En plus des contextes sécuritaires et sanitaires, les incompréhensions entre le SPONGAH et Swisscontact et entre le MFPM et la Coopération Suisse au Tchad ont été gérées avec beaucoup de lenteur<sup>76</sup>. Tout semble rentré dans l'ordre dans la collaboration avec les autorités de tutelle, mais celle-ci reste peu réactive et empreinte de déficit de communication.
- Les départs<sup>77</sup> enregistrés dans l'équipe de projet entre la phase 1 et la phase 2 ont également impacté négativement l'efficacité de la mise en œuvre du programme, notamment l'absence, puis le départ du chef de programme, directeur pays de Swisscontact.
- La faible mutualisation des ressources a été source de redondance dans la sollicitation des mêmes partenaires et bénéficiaires, dans les zones d'intervention.

*Compte tenu des avancées réalisées l'efficacité est évaluée à 3+ (entre 3 et 4), sous réserve de la vérification de la qualité des formations.*

#### **4.3. Efficiency**

Le taux d'exécution financière de la phase 2 du programme au 31 mars 2021, est de 24%, pour un montant total des dépenses de 1,531 MCHF (872,5 MFCFA) sur une prévision budgétaire de 6,5 MCHF (3 737 MFCFA). Pour ce qui est du taux d'exécution financière du volet gestion, il s'élève à la même date à 40%, pour un montant total des dépenses de 985,97 KCHF (566,931 MFCFA) sur une prévision budgétaire de 2,449 MCFH (1 408 MFCFA). Quant au taux d'exécution des activités, il n'est que de 13%, pour un montant total des dépenses de 544,76 KCHF (313,235 MFCFA), sur une prévision budgétaire de 4,051 MCHF (2 329 MFCFA). Le ratio entre les dépenses de fonctionnement et celles de réalisations des activités opérationnelles est donc de 181%, contre une prévision de 60% dans le document de programme.

Le tableau qui synthétise les données techniques et financières disponibles<sup>78</sup> permettant d'apprécier l'efficience de FORMI – phase 2, figure en annexe E5.

##### Forces

Au 31 mars 2021, FORMI comptabilisait 20 mois effectifs de mise en œuvre soit 43% du délai de temps imparti. Les outputs (résultats) OP1.1 et OP1.2 (OC1) sont les résultats conduits avec le plus d'efficience. Les coûts des formations réalisées (coût moyen unitaire d'environ 400 MFCFA, hors équipements complémentaires) sont en baisse par rapport au coût d'avant la mise en œuvre de FORMI. La subvention des mécanismes de suivi s'appuie dans la mesure du possible sur les modalités prévues par les textes nationaux.

Les activités sont menées en s'appuyant systématiquement sur les acteurs et les partenaires locaux, tout en renforçant leurs capacités. L'appui au renforcement de capacités des partenaires de mise en œuvre est globalement un facteur d'efficience.

##### Faiblesses

L'efficience peut être considérée comme ayant des besoins importants d'amélioration, notamment en lien avec l'approche d'organisation et de gestion du programme. Globalement, il n'y a pas de cohérence entre l'exécution budgétaire (en termes de dépenses) et le niveau d'atteinte des résultats. Pendant presqu'une année (2020) le programme n'a quasiment pas conduit d'activités mais a continué d'assurer son propre fonctionnement.

Le ratio fonctionnement/ investissement<sup>79</sup> de FORMI - phase 2, prévu à un taux de 60% (selon le ProDoc) est évalué à 181% sur la base des dépenses visés dans les rapports annuels au 31.03.2021. Le

<sup>76</sup> Avec le SPONGAH, la suspension d'activités a duré d'octobre 2019 à mars 2020 (5 mois) et avec le MFPM de mai/ juin à octobre 2020 (environ 5 mois aussi)

<sup>77</sup> Les départs sont tous des démissions, sauf en ce qui concerne le chef de programme

<sup>78</sup> Source : rapport annuels périodiques (2019, 2020 et 1<sup>er</sup> semestre 2021)

<sup>79</sup> Il est calculé en divisant le montant total des dépenses de fonctionnement par le montant total des dépenses du programme, indiquant ainsi le poids du fonctionnement dans les dépenses du programme.

coût-bénéfice entre les ressources investies et les résultats obtenus est donc très trop élevé, c'est à dire que les résultats n'ont pas été obtenus de façon économique. Ce ratio dépasse les prévisions de 121%. Il est jugé trop élevé dans le contexte du Tchad, pendant la période de mise en œuvre du programme, malgré la situation sécuritaire et sanitaire, préoccupante. En comparaison, pour des projets similaires exécutés au Mali en 2018 par Lux-Development (sur financement de la coopération luxembourgeoise), dans la région de Gao et Kidal, le ratio était de 42%. Il était en revanche, seulement de 14% dans la région de Ségou, dont les conditions sécuritaires en 2018, étaient proches de celles qui prévalent actuellement dans la ZCO au Tchad. Ce ratio n'est donc pas conforme non plus aux normes en matière de gestion de projets/ programmes et nuit fortement à l'efficience. De même, le ratio budget consommé/ délai consommé qui s'élève à 55%<sup>80</sup> montre une surconsommation budgétaire.

Le contexte sécuritaire et de la pandémie de covid-19 ont nui à l'efficience en renchérisant les coûts de mise en œuvre et de S&E. Les incompréhensions survenues avec les autorités de tutelle, ayant conduit à l'arrêt des activités pendant près de 10 mois, ont occasionné des retards dans l'acquisition des équipements pédagogiques pour les organismes de formation et des équipements pour l'équipe de projet, ce qui a énormément pesé sur le niveau global d'exécution des activités.

La faible mutualisation des ressources entre les membres du consortium, nuit à l'efficience en augmentant les coûts de personnels et de fonctionnement. (Cf. paragraphe ci-dessus sur le ratio fonctionnement/ activités). Il en est de même pour l'absence de mise en concurrence pour la sélection des experts court terme. Le backstopping est dédoublé entre les deux membres du consortium au lieu s'être seulement du ressort d'un d'entre eux, de même que la gestion du programme. Ce qui engendre une multiplication des charges, mais aussi induit des activités de coordination entre les membres du consortium.

L'exécution des activités en relation avec l'insertion socioéconomique des formés connaît un grand retard, alors que les ressources sont disponibles.

Dans le cadre des formations il est souligné la qualité défaillante de certains équipements fournis pour les OPA notamment. Ceci constitue un facteur d'inefficience, car la sécurité des acteurs et la qualité des formations pourraient en pâtir.

***Compte tenu des avancées réalisées, l'efficience à mi-parcours de la phase 2 est évaluée à 4+ (entre 4 et 5)***

#### **4.4. Durabilité**

La durabilité de l'intervention selon les termes de référence de l'évaluation est appréhendée suivant trois perspectives, (i) institutionnel (effets du programme sur les systèmes de FP au Tchad), (ii) sociale (emploi, accroissement de revenus) et (iii) économique (accroissement de revenus).

##### Forces

La mise en œuvre des actions de formation en collaboration avec les acteurs locaux<sup>81</sup> de la ZCO est un réel facteur de **durabilité institutionnelle**<sup>82</sup>, en rupture avec les approches traditionnelles des projets/ programmes. Ce positionnement favorise le renforcement de leurs compétences.

Le caractère innovant de l'intervention est également un facteur de durabilité, porté par principaux éléments suivants :

- Les principaux déterminants de la réussite de l'intervention ont été étudiés à travers la conduite d'études stratégiques, sur les filières économiques porteuses, les opportunités du marché de l'emploi et la demande sociale pour la formation professionnelle et l'insertion des jeunes au

<sup>80</sup> Budget total rapporté à la durée de la phase, multiplié par le délai consommé. Le résultat est comparé au résultat du même exercice pour le niveau de réalisation des activités, pour pouvoir statuer sur la consommation du budget.

<sup>81</sup> Centres provinciaux, communes, Délégations ministériels, OPP et OPA, CoDéPil, etc.

<sup>82</sup> Durabilité institutionnelle : elle est définie comme l'existence d'institutions pérennes, c'est-à-dire comme des structures sociales résilientes se maintenant et se reproduisant à travers les générations. A travers les projets de développement (Lewis 2003), les objectifs de la durabilité institutionnelle consistent dans la réduction de dépendance du projet par rapport aux financements extérieurs en améliorant sa capacité à générer des ressources et à fournir une structure capable d'atteindre les populations cibles

Tchad, le système de formation, les acteurs et partenaires de mise en œuvre et les questions de genre et conflits.

- L’implication des OSP, des OPA, des OPP et du secteur privé pour assurer la pertinence des formations et l’adéquation des actions à leurs besoins de compétences.
- Le recrutement déjà en apprentissage chez les OPA et OPP pour leur professionnalisation par la formation.
- L’adoption de la stratégie du *faire-faire*, pour assurer/ anticiper la durabilité des acquis de l’intervention à la fin du programme.
- La création et l’animation des CoDéPil, impliquant les communautés à la base, les communes, et les services techniques déconcentrés de l’Etat pour construire la cohésion des acteurs et partenaires et une communauté d’intérêt au niveau local.

La durabilité du financement de la formation réside dans l’exigence d’une contribution des bénéficiaires de 10%, même dans un contexte de public cible vulnérable. Cette contribution vise à terme à la mise en place et au financement du fonctionnement d’une organisation des bénéficiaires pour la mise en place d’un dispositif de gestion visant à renforcer leurs capacités de dialogue avec le Gouvernement. D’autres pistes de co-financement par l’Etat et ses démembrements et le secteur privé sont également prospectées.

La **durabilité sociale** est prometteuse du fait de la mise en place des CoDéPil pour l’ensemble des actions de formation et de la formation de leurs membres à leurs rôles et responsabilités. D’une manière générale, le renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre a été très efficace et produit les premiers résultats positifs dans la réalisation conforme de actions de formation. La disponibilité de personnes formées dans les différentes formations, est le premier facteur de durabilité. Il est ainsi constitué un vivier indéniable de compétences, disponibles pour le marché du travail. Cependant, si leurs difficultés d’insertion devaient perdurer, cela desservirait l’image déjà dégradée de la FP en général. Enfin, toutes les mesures de renforcement de capacités (capacités techniques, dotation en équipements, ressources humaines et financières, mesures organisationnelles), ont leur impact d’une manière ou d’une autre sur les bénéficiaires, notamment sur le renforcement de compétences.

Au niveau de la **perspective économique**, l’acquisition de biens et de services, qui accompagne la mise en œuvre du programme, même sur une courte durée (celle du projet), permet aux acteurs économiques d’améliorer leurs activités. Les activités productives pendant les formations ou initiées par les formés, quelle que soit la filière, sont un facteur de **durabilité économique**<sup>83</sup>. Les effets positifs enregistrés par les formés du milieu rural (les plus nombreux), notamment sur l’amélioration des pratiques culturelles et des rendements est un facteur d’amélioration de leurs revenus dans la durée.

Toujours au titre des perspectives sociale et économique, toutes les personnes formées, du fait du changement de mentalités et de comportement qu’elles vivront, pourront agir et construire des dispositifs propres, promouvant des solutions économiques rentables et efficaces.

### Faiblesses

L’implication toujours assez faible du ministère de tutelle technique et des ministères partenaires, notamment au niveau central, affaiblit la durabilité des acquis de l’intervention. Après une phase pilote de 22 mois et 20 mois de mise en œuvre de la phase 2, il est attendu une appropriation plus forte du programme par sa tutelle technique. L’implication plus forte du MFPM, passe également par la tenue régulière des réunions du comité de pilotage, qui doit être une véritable instance d’orientation et de supervision de la mise en œuvre de l’intervention. L’accroissement de l’accès à la FP et à l’insertion professionnelle, enclenché par la subvention des formations et par l’accompagnement à l’insertion (même si cela tarde à se mettre en place) ne sera pas durable s’il n'est pas relayé par l’Etat et ses partenaires. La durabilité financière de l’intervention est peu probable, sans une volonté plus affirmée du Gouvernement tchadien pour le financement de la FP.

---

<sup>83</sup> Durabilité sociale et économique : elle vise à satisfaire les besoins humains et répondre à un objectif d’équité sociale, en favorisant la participation de tous les groupes sociaux sur les questions de santé, logement, consommation, éducation, emploi, culture, tout en développant la croissance et l’efficacité économique, à travers des modes de production et de consommation durables.

L'approche subvention du fonctionnement des différents organes et instances de coordination, de pilotage et de suivi opérationnel de la Formation et l'Insertion Professionnelle (FIP) est sans durabilité. Les STD, les CT, les OPP et OPA, les CoDéPil, etc. ne disposent presque pas de budget pour prendre la relève à la fin du programme. La quasi-absence de ressources financières au niveau des structures étatiques ne leur permet tout simplement pas d'assumer leurs prérogatives. Pour les services techniques de l'Etat et les CT, un dialogue politique doit être conduit par la DDC sur ces questions avec le MFPM, afin de doter ces structures des budgets nécessaires à travers par exemple une contrepartie nationale<sup>84</sup>.

La faiblesse encore assez marquée du capital humain au sein des partenaires de mise en œuvre, malgré le renforcement de capacités dont ils ont bénéficié, est un facteur de faible durabilité.

Les acquis du projet restent fragiles dans la perspective de la fin de la phase 2 du programme, mais aussi en raison du contexte sécuritaire qui demeure préoccupant.

***Au regard de tout ce qui précède, la durabilité à mi-parcours de la phase 2 est évaluée à 4***

#### **4.5. Thèmes transversaux**

Les termes de référence de l'évaluation appréhendent les thèmes transversaux à travers le genre et la gouvernance (lutte contre la pauvreté), en parfaite cohérence avec la stratégie de coopération suisse au Tchad 2018-2021(domaine 5.2.1).

##### **4.5.1. Gouvernance pour le développement (lutte contre la pauvreté)**

La problématique de la gouvernance pour le développement peut être abordée selon plusieurs angles, à savoir (i) la non-discrimination, (ii) la participation et l'inclusion, (iii) la transparence et (iv) la responsabilisation-redevabilité.

La **non-discrimination** est effective dans l'approche de FORMI, sauf en ce qui concerne l'acquisition de l'expertise court terme et pour la gestion du programme. Pour toutes les autres actions, les processus ont été transparents et ouverts. La sélection des bénéficiaires des formations s'effectue avec l'implication des communautés de leurs localités et de façon ouverte. Le recrutement de partenaires de mise en œuvre s'est effectué sur la base d'une étude avec des critères objectifs et clairs de qualification minimum. Ce qui précède conforte également quant à la participation et à l'**inclusion**. Néanmoins, au niveau de certaines formations qui se déroulent dans les villes de la ZCO, ou loin du lieu de résidence des apprenants, la non prise de mesures d'accompagnement spécifique (aide au logement, au déplacement et à la restauration) ou leur prise en compte insuffisante pour les apprenants, notamment issus des villages environnants, s'avère un facteur de discrimination. Par exemple, les forfaits octroyés pour la restauration ne couvrent pas les besoins en alimentation des jeunes, notamment pour les cursus de formations demandant des efforts physiques intenses (forge, agriculture).

La **transparence** est effective à travers la conduite d'étude de faisabilités ou diagnostics pour ce qui concerne le recrutement des partenaires de mise en œuvre et d'une communication ouverte dans les localités pour les bénéficiaires. A ce niveau, les modalités peuvent être améliorées en élargissant les canaux de communication. De même que pour la non-discrimination, l'acquisition de l'expertise court terme et pour la gestion du programme sans mise en concurrence n'est pas transparente.

Pour ce qui est de la **responsabilité-redevabilité**, elle est assurée par la signature de conventions partenariats avec les partenaires de mise en œuvre du programme, après des diagnostics organisationnels préalables, conduisant parfois à des renforcements de capacités.

##### **4.5.2. Égalité de genre**

###### Forces

<sup>84</sup> Engagement financier du Gouvernement en contrepartie de la contribution du partenaire technique et financier, mobilisable exclusivement pour les activités de l'intervention convenue.

Les objectifs visés et les thématiques abordées par le programme relèvent des besoins pratiques et stratégiques des femmes et des hommes, des filles comme des garçons. Les objectifs global et spécifiques du programme sont formulés dans la logique de renforcer l'égalité des chances pour les deux sexes, d'augmenter leurs productions et donc d'augmenter leurs revenus.

Le choix de certaines filières correspondant à des métiers dits féminins (restauration, transformation agroalimentaire, couture-broderie) est une mesure en faveur de l'égalité entre les sexes. Les formations réalisées ont permis de toucher 38% femmes, soit 429 sur les 1 121 personnes formées sur la période.

La conduite d'une brève étude sur la thématique genre et conflit et le renforcement des capacités des acteurs et partenaires en genre leur permet de mieux appréhender ces problématiques.

Le programme a mis en place un mécanisme de suivi et d'évaluation qui intègre la désagrégation des données par sexe (très perfectible en termes de renseignement) qui est également un outil de sensibilisation des acteurs et partenaires de mise en œuvre sur l'équité de genre.

#### Faiblesses

L'absence au sein de l'équipe de projet d'une compétence chargée du genre au regard de l'envergure importante du programme, ne permet pas une plus grande systématisation de la prise en compte de l'égalité femme-homme dans la planification, la mise en œuvre et le suivi du programme. Les besoins de renforcement de la capacité managériale des femmes au sein des OPP et OPA restent importants et le déficit constaté limite l'impact et la durabilité des interventions à leur endroit. Les formations qui ont lieu sur des sites éloignés des lieux de résidence des apprenants bénéficient moins aux filles et aux femmes en raison de leurs difficultés à se déplacer et de la faiblesse de leur pouvoir d'achat pour prendre en charge les frais de déplacement, d'hébergement et de restauration sur place.

L'absence d'analyse sexospécifique des budgets a pour conséquence de limiter les mesures d'accompagnement favorisant un accès équitable aux ressources du programme (cf. ce qui précède). Les facteurs à considérer prioritairement sont l'inégalité d'accès et de contrôle des femmes et des filles sur les ressources productives de base (foncier, financement, formations).

Le dispositif de suivi et d'évaluation ne permet pas d'apprécier le budget alloué à l'accompagnement des femmes et des filles, ni de suivre et évaluer l'efficacité des actions visant à réduire les inégalités femmes/hommes. Malgré la disponibilité des données de formation, désagrégées par sexe, il n'a pas été possible de calculer le montant ayant servi à la formation des femmes/ filles, par manque de données sur les dépenses de formation.

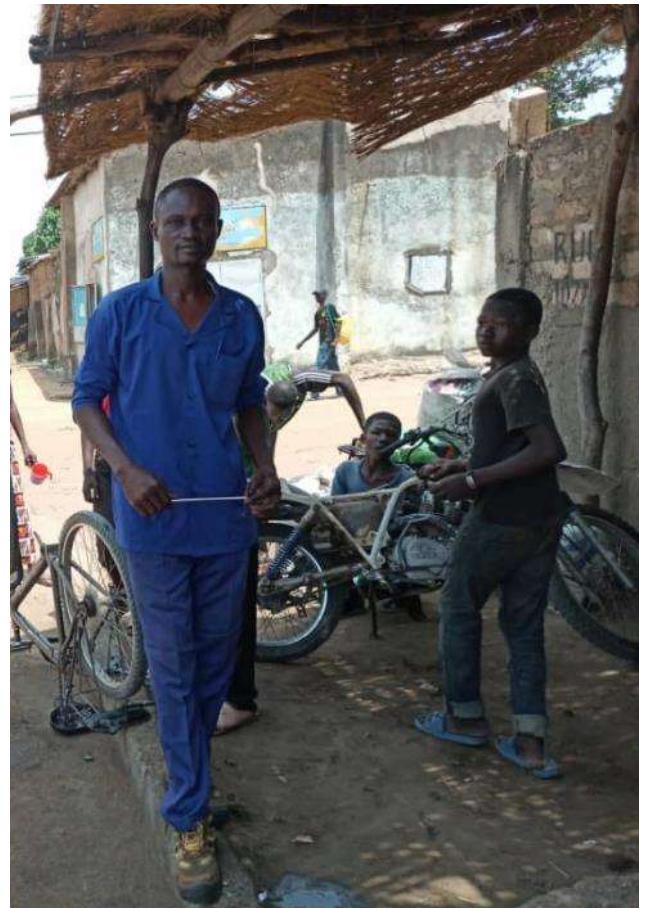
## 5. LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

### 5.1. Leçons apprises

#### Success story 1

**Gilles NDIBA** est un jeune âgé de 24 ans qui a bénéficié de la formation en réparation d'engins à deux roues dans le cadre du programme FORMI. Gilles a achevé avec succès sa formation en octobre 2019. Il affirme que la formation lui a permis de renforcer considérablement ses compétences en réparation des moteurs de motos. Grâce au soutien de sa famille, Gilles a repris la gestion de l'atelier de réparation de motos d'un des membres de sa famille, décédé. Il l'a installé à côté d'un marché au quartier YAL NASS à Sarh. Grâce à cet atelier, Gilles arrive à prendre en charge sa famille à travers les revenus que génèrent ses activités. Pendant les semaines de bonne affluence, Gilles indique qu'il peut gagner entre 6 000 à 7 500 FCFA par jour. Afin de renvoyer l'ascenseur dont il a bénéficié, Gilles accueille dans l'équipe de son atelier un autre jeune en formation dans le cadre de la deuxième phase de FORMI comme aide mécanicien.

Pour l'avenir, Gilles souhaite avoir un appui pour agrandir son atelier en construisant un hangar plus grand et en faisant l'acquisition d'une table de travail. Il est ouvert à accéder au crédit et à en assurer le remboursement dans les conditions convenues.



[Gilles dans son atelier en juin 2021]

#### Success Story 2

**Mlle NGUETIMBAYE Marie** est une jeune fille âgée de 25 ans, ayant bénéficié dans le cadre du programme FORMI d'une formation en restauration de proximité. Détentrice d'un restaurant au quartier Doba Mbaye à Doba, Marie a profité de la formation pour améliorer la qualité de des services dans son restaurant, notamment dans la mise en place et la proposition des menus et en gestion. Etant déjà dans le métier de la restauration grâce à ses propres ressources (tontine), Marie reconnaît que la formation outre de lui avoir conféré de nouvelles compétences, lui a aussi et surtout permis d'améliorer significativement ses revenus quotidiens. Estimées entre 12 500 FCFA à 15 000 FCFA par jour avant la formation, les recettes du restaurant sont passées à 25 000 à 30 000 FCFA par jour, après la formation.

Grâce aux revenus générés par son restaurant, Marie espère économiser suffisamment pour reprendre la gestion de l'auberge de son père, fermée depuis quelques années. Elle souhaite un appui de FORMI pour par exemple accéder à un crédit et réaliser son rêve.

#### Success story 3

Dans le cadre du partenariat conventionné avec FORMI, le Centre de Formation en Fabrication de Matériels Agricoles (CFFMA), situé à Djoli à une quarantaine de kilomètres de Sarh a formé en fabrication de matériels agricoles une première cohorte de 20 jeunes dont 01 fille, issus de deux (02) cantons : Balimba (07 jeunes issus de 4 villages) et Djoli (13 jeunes issus de 4 villages). Les 20 jeunes ont brillamment achevé leur formation et effectuent leurs stages dans différents ateliers de la zone.

*Pour leur insertion, les responsables du CFFMA ont convaincu les formés de se constituer en deux groupements qu'ils ont décidé d'accompagner en leur offrant une partie du matériel fabriqué pendant la formation<sup>85</sup>, à hauteur d'un montant minimal d'environ 1 million de FCFA par groupement. Au moment du passage de la mission, dans chaque groupement, les jeunes avaient commencé la préparation des champs dans la perspective de pouvoir y exploiter<sup>86</sup> à bon escient les matériels offerts. A noter que les espaces ont été négocié avec les responsables au niveau des villages de provenance des jeunes.*

## **5.2. Principales leçons tirées à mi-parcours de la phase 2**

Le programme FORMI - phase 2 est un projet très ambitieux, dont le champ d'intervention est large. Il faut en plus noter un contexte politique, sécuritaire et sanitaire préoccupant, qui prévaut sur la période de mise en œuvre. C'est dans cet environnement que le programme a réalisé les résultats ci-dessus présentés.

En 20 mois la mise en œuvre de la phase 2 de FORMI a renforcé les jalons déjà posés par la phase 1, d'un dispositif de FP et d'emploi innovant, concerté et proche des bénéficiaires. Au titre des bonnes pratiques et leçons apprises, on peut retenir :

- L'ambition de faciliter l'accès à des dispositifs de financement de proximité et adaptés à l'accompagnement et l'insertion des jeunes formés est toujours en cours de réflexion. Ce dispositif devrait s'orienter vers trois axes d'appui : (i) institution d'un fonds revolving pour un accès plus facile au crédit et à des taux préférentiels, (ii) institution d'un mécanisme de micro-leasing d'équipements de productions et/ou de formation pour les formés désirant créer leurs affaires, (iii) institution d'un fonds de co-financement du conseil technique et du renforcement des capacités.
- Les objectifs du programme s'inscrivent dans les politiques nationales et stratégies sectorielles du pays. Les résultats physiques réalisés en 20 mois, même fragiles dans leur qualité<sup>87</sup>, témoignent d'une volonté de donner de l'espérance aux populations, dans un contexte économique, sécuritaire et sanitaire difficile, sans attendre que toutes les conditions idoines soient remplies.
- L'approche faire-faire ainsi que le renforcement des capacités stratégiques et de mise en œuvre de la FP et de l'emploi par les partenaires de mise en œuvre du programme est une bonne pratique. Ces partenaires sont à présent, dans une certaine mesure, dotés à minima des équipements, des ressources humaines (à faire progresser encore) et de la volonté de jouer leur rôle et de prendre leurs responsabilités en la matière.
- L'approche participative avant la prise de décision, est à relever. L'identification des besoins et des bénéficiaires s'est effectuée de concert avec les communautés à la base, de même que la conduite d'études de faisabilité, de diagnostics de capacités des partenaires, etc.
- L'implication du secteur privé dans la sélection des apprenants, la conception des curricula, la réalisation des formations et leurs évaluations, assurent des compétences formées, adaptées à ses besoins.
- Le recrutement de jeunes déjà en apprentissage chez des OPA et OPP pour les professionnaliser avec la participation de leurs patrons, permet de soutenir leurs initiatives et fructifier les efforts déjà faits.
- Enfin, l'approche d'instituer les CoDéPil, dans le rôle qui leur est assigné, est une vraie leçon de création de synergie et de mutualisation des efforts.

---

<sup>85</sup> Chaque groupement est doté d'une décortiqueuse (1 250 000 FCFA), d'une charrette (275 000 FCFA), d'un moulin à pâte (160 000 FCFA), d'un porte tout (60 000 FCFA), d'un extracteur d'huile (40 000 FCFA), d'une charrue (35 000 FCFA), d'un corbiteur (outil aratoire) (15 000 FCFA) et de petits matériels (houes, machettes, haches, etc.)

<sup>86</sup> Il est envisagé que les petits matériels soient revendus et les gros équipements loués pour constituer un fonds de roulement des activités.

<sup>87</sup> Un meilleur suivi et plus rapproché, permettra de maintenir la qualité dans le temps.

### 5.3. *Recommandations*

Le programme FORMI a un grand potentiel de création de changements systémiques par les nombreuses et pertinentes innovations introduites. Pour que les dispositifs mis en place deviennent pérennes et administrés au niveau décentralisé, beaucoup reste à faire, dans la durée, pour ancrer quatre aspects : (i) le financement durable du fonctionnement et du développement du dispositif ; (ii) la formation du capital humain, apte à animer de façon conforme le dispositif ; (iii) les procédures et méthodes de travail et (iv) le lien impératif avec le secteur privé, demandeur des compétences produites par le dispositif.

- Sur le premier aspect, l'Etat et ses démembrements, avec ses partenaires doivent prospecter des pistes de financement durable de la formation professionnelle, de l'insertion et du développement des dispositifs mis en place à l'échelle nationale.
- Concernant le deuxième aspect, il faut investir massivement dans la formation des acteurs et partenaires de mise en œuvre. Sans un capital humain qualifié et en quantité suffisante pour animer ces dispositifs, leur développement à travers le pays et la qualité des formations ne peuvent être réalisés.
- Le troisième aspect, invite à se doter de la réglementation et des normes adéquates pour régir tout cela, dans une perspective mondialisée. Les jeunes formés peuvent vouloir gagner leur vie en dehors du Tchad.
- Enfin, le dernier aspect invite à nouer des partenariats stratégiques et permanents avec le secteur privé, demander des compétences à former. Former pour les besoins de ce dernier, requiert de l'impliquer dans toutes les étapes du processus de formation (élaboration des curricula, réalisation et évaluation des formations).

Les recommandations formulées par les évaluateurs à la fin de la mission sont présentées dans ce qui suit.

Stratégie générale d'intervention	Responsable
1. <b>S'approprier pleinement les initiatives du programme et les soutenir de façon plus marquante</b> en (i) assurant un suivi plus régulier de la mise en œuvre du projet à travers l'organisation de réunions périodiques (mensuelles ou trimestrielles) avec l'équipe de projet et les principaux partenaires de mise en œuvre ; (ii) assurant un suivi plus soutenu à travers l'organisation régulière des réunions du comité de pilotage, dont la périodicité devrait être revue à 2 par an. Une réunion au premier trimestre (mars/ avril) de l'année n, pour apprécier et adopter les réalisations de l'année n-1 et les planifications de l'an n et une deuxième réunion au troisième trimestre (juillet/août) de l'année n pour apprécier et adopter les rapports d'avancement de la mise en œuvre de l'année n et adopter le rapport d'audit financier de l'année n-1 ; (iii) dotant les délégations provinciales de budgets de fonctionnement complémentaires leur permettant de suivre de manière plus assidue les actions de formation et (iv) en prenant le leadership sur la construction de synergies d'action avec les autres structures de l'Etat chargées de la FP.	• MFPM
2. Penser la FP en <b>chaîne de valeurs</b> parcourant les dimensions : orientation/alphabétisation – formation – accompagnement à l'insertion – conseil technique (en travail collaboratif de l'ensemble des acteurs concernés à chaque étape du processus). La démarche doit se baser sur les besoins du marché économique, les besoins de compétences des entreprises, les offres de formation disponibles tout en innovant pour répondre aux nouveaux besoins et la sensibilisation à la valorisation du produit. Dans cette chaîne de valeur, la circulation de l'information entre tous les acteurs et les différents maillons de la chaîne est vitale. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place des structures de concertation dédiées (en cours d'opérationnalisation par le projet).	• MFPM et Consortium



3. **Privilégier l'accompagnement à l'insertion des formés dans le délai restant de mise en œuvre du Programme.** Cela passe par la révision du budget de la phase pour y inscrire une dotation conséquente permettant d'accompagner les formés dans leur insertion professionnelle. Pour le délai restant, le programme devrait adopter diligemment des stratégies fiables d'appui à l'insertion et les mettre en œuvre au profit des formés de la phase 1 et 2. Dans un contexte de vulnérabilité (cf. profil du public cible), disposer de compétences conférées par la formation sans pouvoir les exercer constitue et est perçu par les bénéficiaires comme une double peine. Cela contribue également à la dégradation de l'image déjà négative de la FP et dans une certaine mesure approfondi le sentiment d'exclusion des bénéficiaires de la communauté.
4. **Financer dans une perspective plus durable les délégations des ministères partenaires et les partenaires privés d'intervention** (centres de formation et ateliers). Ce sont les acteurs de pérennisation des dispositifs et dont le renforcement des capacités<sup>88</sup> doit être plus important que ce qui est proposé. L'équipement des structures de ces partenaires doit leur permettre de constituer des centres de ressources pour le secteur privé local, pour la montée en puissance de ce dernier. Des accords dans ce sens peuvent être convenus, dans une vision d'un **financement basé sur les résultats**.
5. **Renforcer les synergies d'actions et les partenariats** entre les structures pertinentes de l'Etat en charge des questions de formation et d'insertion des jeunes et des femmes, notamment vulnérables (FONAP, ONAPE, ONAJES, etc.) et avec les autres projets/programmes intervenant sur ces problématiques.
6. **Réduire le déséquilibre important entre les frais de gestion du projet et les frais opérationnels** dans les proportions conformes aux pratiques en matière de gestion de projets/programmes de développement. Les frais de gestion, incluant les rémunérations et le fonctionnement, conformes en matière de gestion des projets/programmes se situent entre 8 à 15% maximum du coût du projet/ programme. Au regard du double contexte sécuritaire et sanitaire, toujours prégnants et des grandes distances entre les localités dans la ZCO, un écart à la hausse de 5 à 10% est acceptable, soit un maximum de 28%.
- Organisation et gestion du programme**
7. **Actualiser le cadre logique** du programme en renseignant les situations de références et en estimant les délais de réalisation des indicateurs là où c'est nécessaire. Chaque indicateur doit comporter le délai estimé auquel il doit être réalisé. Pour les prochaines phases du programme, l'enseignement à tirer est qu'il faut formuler des cadres logiques en limitant le nombre d'objectifs spécifiques et de résultats et disposer des indicateurs suivis en harmonie avec les indicateurs nationaux, SMART et disposant d'une situation de référence (ou prévoir les moyens pour l'élaborer en début de projet)<sup>89</sup>.
8. Systématiser la **mise en concurrence ouverte dans le recrutement des expertises** à mobiliser. Le recours quasi systématique aux expertises issues des membres du consortium est un manquement à la transparence et à la libre concurrence qui peut nuire à la qualité des expertises mobilisées.

<sup>88</sup> Le renforcement des capacités selon le PNUD comprend 3 domaines : le renforcement des compétences des RH, la dotation en équipements et moyens de fonctionnement, et l'organisation institutionnelle (élaboration et adoption de textes)

<sup>89</sup> Les références généralement admises en matière de planification du développement sont ceux de l'OCDE. Il y a matière à améliorer significativement le CL de FORMI-Phase 2. Certains Outcomes sont en réalité des résultats (ex. Outcomes 1 et 3, sont des résultats intermédiaires pour l'Outcome 2, pouvant inclure la dimension formation et qui serait le seul Outcome du programme) et certains résultats (Outputs), sont en réalité des actions (ex. outputs 1.2, 3.2 et 3.3)

9. **Revoir l'organisation de la mise en œuvre et de la gestion du programme** pour les rapprocher du terrain. Prévoir un déploiement plus conséquent de l'équipe de projet en province pour réduire les grandes distances observées dans la ZCO et assurer une meilleure proximité dans le suivi des actions et la collecte des données. Pour cela, faire assurer le backstopping du consortium par un seul de ses membres, supprimer le niveau de backstopping de Caritas Suisse à N'Djamena au profit d'une confiance à accorder à l'équipe de projet et étoffer l'équipe permanente, au niveau des antennes (par ex. y affecter des compétences en ingénierie de formation, et suivi et évaluation, capables d'évaluer la qualité des formations dispensées, et d'assurer *in situ* le S&E).
10. Réviser le **canevas de rapportage des activités et financier** pour l'indexer strictement au cadre logique du programme. Les rapports annuels ne suivent pas le CL au niveau des Outputs (résultats), ce qui rend l'analyse des résultats difficile.
11. Mettre en place un **suivi spécifique des coûts de renforcement des capacités** des acteurs et partenaires de mise en œuvre, afin d'alimenter les réflexions sur la pérennisation des dispositifs.
12. Améliorer la **stratégie de communication externe** du programme en direction des communes/ villages et des services techniques déconcentrés de l'Etat (vu le turnover au niveau des responsables de ces services), pour plus de visibilité de l'action du programme. Identifier et utiliser de nouveaux canaux.
13. Améliorer le **système de mémoire (archivage) des données** du programme pour les consultations ultérieures. La collecte des documents de mise en œuvre du projet pour la mission a été très laborieuse avec de nombreux va-et-vient.
- S&E**
14. Réviser la **matrice de suivi des indicateurs** du programme pour prendre en compte, (i) la définition des indicateurs, leur mode et période de collecte, (ii) la mesure des indicateurs sur les différentes phases du programme FORMI, et (iii) le budget dans les activités, résultats et objectifs spécifiques.
15. Affiner et **mettre en œuvre un système de suivi et évaluation qui permette de renseigner les indicateurs du cadre logique du projet** et de communiquer sur les résultats du projet et alimenter les indicateurs nationaux. S'appuyer sur les outils des nouvelles technologies de communication pour une collecte rapide et sécurisée et une diffusion fiable des données de réalisation du projet.
- Insertion professionnelle des jeunes et femmes**
16. Examiner et adopter les **stratégies d'accompagnement** de l'insertion des formés sous forme (i) de micro leasing (dotation en équipements de professionnels), (ii) de nantissement de fonds auprès d'IMF pour leur accès à des crédits, (iii) de co-financement de conseil technique (conseil paysan, formulation et évaluation financière de leurs projets d'installation, négociation des financement auprès d'IMF, éducation financière, etc.), (iv) de contribution en aide non remboursable à leur apport personnel pour l'accès à des crédits.
- Renforcement de capacités**
17. Accompagner les partenaires de mise en œuvre et les centres publics dans une perspectives plus durable. Les équipements et formations de renforcement de capacités doivent leur permettre de devenir des acteurs de référence de la mise en œuvre de la FIP. La collaboration peut passer par une **stratégie de financement basée sur les résultats**, qui permettrait d'accompagner les acteurs et partenaires les plus dynamiques et qui proposait des solutions aux jeunes.
18. **Planifier les actions annuelles en cohérence avec le CL du projet, assorties de budget de réalisation**, afin de permettre lors du suivi et évaluation d'estimer les coûts de chaque niveau du CL (actions, résultats, OS et Impact).
- Equité de genre**
19. Mettre en place des **mesures incitatives de soutien aux filles et femmes vulnérables**. Dans un contexte de pressions sociales fortes, sans soutiens discriminés, les jeunes filles et les femmes bénéficieront moins des appuis du programme. Ces soutiens peuvent concerner des formations en leadership (décision, contrôle de ressources,
- Coopération suisse et Consortium
  - Équipe de projet
  - Équipe de projet
  - Équipe de projet
  - Équipe de projet
  - Consortium et comité de pilotage
  - Consortium et comité de pilotage
  - Consortium et comité de pilotage

etc.), des appuis au gardiennage de leurs enfants pour les filles-mères pendant leur formation, des appuis pour faciliter leur déplacement pour participer aux activités, etc.

## 6. ANNEXES

### 6.1. *Liste des annexes*

ANNEXE A	TdR de la mission d'évaluation
ANNEXE B	Programme de la mission et liste des personnes rencontrées
ANNEXE C	Analyses financières (budgets prévus aux documents de programme et dépenses réalisées)
ANNEXE D	Annexe D1 : Matrice du Cadre logique et Indicateurs, phase 1 du programme au moment de l'évaluation Annexe D2 : Matrice du Cadre logique et Indicateurs, phase 2 du programme au moment de l'évaluation
ANNEXE E	Annexes techniques (p.ex. Organigramme du Projet, Grilles d'Entretien pour l'Évaluation, Listes des formés, etc.)
ANNEXE F	Bibliographie
ANNEXE G	Reportage photographique



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral des affaires étrangères DFAE  
**Direction du développement et de la coopération DDC**  
Bureau de la coopération suisse au Tchad

**Termes de référence de l'évaluation externe à mi-parcours  
du programme « Formation et insertion des jeunes au  
Tchad – FORMI »**

**Invitation à soumissionner**

**Février 2021**

---

Termes de référence de l'évaluation externe à mi-parcours du programme « Formation et insertion des jeunes au Tchad – FORMI »  
Septembre 2017

1



### Sigles et abréviations

AFD	Agence française de développement
AFPACET	Projet d'appui à la formation professionnelle pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises au Tchad
ANADER	Agence nationale pour le développement rural
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CEBNF	Centre d'éducation de base non formelle
CET	Collège d'enseignement technique
CFPR	Centre de formation pour la promotion rurale
CFTP	Centre de formation technique et professionnelle
CHF	Franc suisse
CLP	Partenariat éducatif de base
COVID-19	Coronavirus
CQ	Critère de qualification
CTAP	Centre technique d'apprentissage et de perfectionnement
CV	Curriculum vitae
DAO	Division de l'Afrique de l'ouest
DDC	Direction du développement et de la coopération
DFFTP	Diplôme de fin de formation technique professionnelle
ECOSIT	Enquête sur la consommation et le secteur informel au Tchad
ESSOR	Association de solidarité internationale
ETFP	Enseignement technique et formation professionnelle
FCFA	Franc de la communautés financière africaine
FONAP	Fonds national d'appui à la formation professionnelle
FORMI	Projet de Formation et insertion des jeunes au Tchad
FP	Formation professionnelle
LET	Lycée d'enseignement technique
MDTCA	Ministère du développement touristique, de la culture et de l'artisanat
MENPC	Ministère de l'éducation nationale et de la promotion civique
MFPDS	Ministère de la fonction publique et du dialogue social
MFPDM	Ministère de la formation professionnelle et des métiers
MPIEA	Ministère de la production, de l'irrigation et des équipements agricoles
MPJSE	Ministère de la promotion des jeunes, des sports et de l'emploi
OBSEFE	Observatoire du système d'enseignement et de formation en lien avec l'emploi
ONG	Organisation non gouvernementale
PIET	Plan intérimaire de l'éducation au Tchad
PND	Plan national de développement
PTF	Partenaire technique et financier
SC	Stratégie de coopération
TdR	Termes de référence
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UPI	Unité de production informelle



## I. Contexte et justification

### 1.1 Le système d'enseignement technique et de formation professionnelle

Le système d'enseignement technique et de formation professionnelle (ETFP) du Tchad comporte deux types de dispositifs : les dispositifs agréés par l'État (le système formel et le non formel) et les dispositifs non agréés (système d'apprentissage traditionnel/informel). Les dispositifs agréés comprennent les Centres d'Éducation de Base Non Formelle (CEBNF), les Centres de Formation Technique et Professionnelle (CFTP), les Collèges d'Enseignement Technique (CET), les Lycées d'Enseignement Technique (LET), les Universités, les Instituts Supérieurs et les Grandes Écoles Professionnelles. 356 structures de formations agréées sont enregistrées. L'analyse du système de l'ETFP révèle des caractéristiques ainsi que des obstacles à son fonctionnement et son développement. On observe une faiblesse de ses effectifs et un accès très inéquitable à cause d'une capacité d'accueil très limitée (30 CFTP fonctionnels), d'une couverture géographique de l'offre de formation limitée avec une forte concentration de l'offre dans quelques centres urbains, de dispositifs de formation peu diversifiés et peu adaptés aux contextes locaux et d'un fort ciblage sur les jeunes issus du système éducatif formel (déscolarisés). Les jeunes et les parents ont une image négative de l'ETFP, associée à l'échec scolaire. Le système offre des formations de qualité insuffisante à cause de son environnement physique et pédagogique très pauvre. L'implication encore trop peu marquée du secteur privé et une coordination insuffisante entre les différents services et départements ministériels en charge de l'ETFP ne permettent pas d'améliorer la qualification des jeunes formés. Le système se caractérise aussi par une quasi-absence de passerelles entre l'éducation et la formation professionnelle et d'un cadre national de certification et de qualification encore peu réglementé.

Plusieurs expériences d'apprentissage ont été réalisées récemment au Tchad ou sont toujours en cours. Parmi celles-ci, on relève la pratique de formation de 3 jours en entreprise et 3 jours en centre de formation menée par le Centre Technique d'Apprentissage et de Perfectionnement (CTAP) de La Salle à N'Djamena, intégrant ainsi le principe de la dualité dans la formation par apprentissage. De même, l'initiative d'insertion socio-économique des jeunes, de l'ONG française ESSOR, se distingue par son ancrage dans les quartiers populaires de N'Djamena. Enfin, on peut mentionner l'expérimentation de la formation par apprentissage de type dual à N'Djamena dans le cadre du projet d'Appui à la Formation Professionnelle pour l'Amélioration de la Compétitivité des Entreprises au Tchad (AFPACET) financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et mis en œuvre par le fonds national d'appui à la formation professionnelle (FONAP). Toutes ces initiatives n'ont pas eu des effets systémiques à cause des faiblesses institutionnelles du système de l'ETFP (Faible financement de l'Etat et ressources humaines peu qualifiées).

### 1.2 L'intervention de la coopération suisse

Le programme « Formation et insertion des jeunes au Tchad (FORMI) » vise à contribuer à ce que « Des jeunes, en particulier des femmes, formés professionnellement dans des dispositifs innovateurs jouent un rôle vecteur de développement économique et social » (SC 2018-2021).

**La phase 1 du programme** (Phase de planification 2017-2019 avec un budget de CHF 1'936'000) a permis de réaliser des études qui ont servi à développer des **dispositifs de formation pilotes** dans huit domaines d'activités pour la formation de 260 jeunes dont 35% de filles. Ces formations ont permis de réunir dans des comités de pilotage de proximité, les services déconcentrés, les Communes, les organisations socioprofessionnelles, les ONG et aussi les autorités traditionnelles pour la gestion de l'unité de formation. Elles ont aussi permis de tester des innovations portant sur la démarche d'ingénierie, les contenus et le cadre partenarial.



L'impact recherché pour la **phase 2 du programme** (2019-2023 avec un budget de CHF 6'500'000) est le suivant : « **Les jeunes femmes et hommes améliorent leurs conditions de vie et participent pleinement au développement socioéconomique et à la sécurité alimentaire dans leurs communautés grâce aux compétences techniques, entrepreneuriales et de vie, développées dans des systèmes de formation et d'insertion décentralisés de qualité et en adéquation avec les réalités sociales et économiques locales** ». La phase 2 assure le développement de dispositifs de formation pilotes, la diversification de l'offre de formation, et la mise en place des services d'information/orientation de la formation professionnelle et du système d'appui à l'insertion des jeunes dans les provinces du Batha, du Logone oriental, du Mandoul et du Moyen Chari. Une attention particulière est consacrée au renforcement des liens de partenariat stratégique avec les autorités centrales. Les changements structurels visés sont :

- Les acteurs privés et publics développent et mettent en œuvre des formations de qualité et diversifiées, adaptées aux aspirations des jeunes hommes et femmes, permettant de valoriser les potentialités économiques locales ;
- Les jeunes formés développent leur autonomie financière et sociale en s'insérant durablement dans le tissu économique local grâce à un accès amélioré à des services d'information/orientation et de financement de proximité ;
- La gouvernance nationale et locale partenariale de la formation professionnelle est plus efficace grâce à des dispositifs opérationnels et reconnus, susceptibles de faire progressivement face à l'évolution de la demande socio-économique dans un cadre institutionnel cohérent.

Les bénéficiaires directs visés par le programme dans les provinces d'ancrage et plus largement sont les jeunes (hommes et femmes) déscolarisés et non scolarisés, chômeurs ou en sous-emploi diplômés ou non, âgés de 15 à 30 ans, et les hommes et femmes à besoins et/ou dans des situations spécifiques tels que les jeunes mères adolescentes, les réfugiés et rapatriés, les enfants de la rue, etc

Depuis 2019, le programme FORMI appuie une quinzaine de centres de formation publics et privés qui développent cinq dispositifs de formation en réparation de motos, agriculture intégrée, maçonnerie, maintenance audiovisuelle et fabrication de matériels agricoles, au profit de 640 jeunes répartis dans 4 provinces (Batha, Logone oriental, Mandoul et Moyen Chari). Malgré les avancées du programme, le taux d'exécution des activités planifiées est faible (le taux de consommation du financement des activités est inférieur à 20%). La coordination dans la mise en œuvre du programme n'est pas optimale au sein du consortium Swisscontact/Caritas Suisse. Des approches plus actives pour le développement des apprentissages et l'accompagnement à l'insertion des jeunes formés restent à mettre en place.

### Les principaux acteurs du programme

Les **acteurs du secteur privé** sont en même temps les pourvoeurs et les utilisateurs de la main d'œuvre qualifiée. Ils sont représentés par les corps de métiers intervenant principalement dans l'agriculture et l'artisanat.

Les compétences des **collectivités territoriales** (Communes des chefs-lieux des départements) participent aux comités départementaux de pilotage des actions de formation.



Les **opérateurs de formation** sont en charge de mettre en œuvre les formations professionnelles de qualité, de suivre et d'évaluer les apprenants et apprentis. Dans le cadre du programme, 3 centres de formation des ONG, 15 Centres de Formation Technique et Professionnelle (CFTP) et 15 Centres de Formation pour la Promotion Rurale (CFPR) sont présélectionnés pour développer des dispositifs de formation de qualité répondant aux besoins des économies locales.

Les **Ministères en charge du pilotage et de la régulation du système de la formation professionnelle**, à savoir le MFPM, le MENPC, le MPJEA, le MPJSE, le MDTCA et le MFPDS, participent aux comités de pilotage et aux missions conjointes de suivi du programme FORMI.

**Le consortium Swisscontact / Caritas Suisse (mandataire)** dont les expertises et domaines de compétences sont très complémentaires dans le champ de la formation et de l'insertion professionnelle, joue un rôle de facilitateur et privilégie les appuis ponctuels aux différents acteurs locaux et centraux.

Après une année et demie de mise en œuvre du programme en phase 2, le bureau de la coopération suisse au Tchad souhaite faire un état des lieux de sa contribution à l'appui à la formation professionnelle et à l'insertion des jeunes au Tchad, en faisant appel à une évaluation externe rétrospective (évaluation des résultats, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, et de la pérennité) mais aussi prospective (nouvelles pistes et recommandations pour la suite du programme). Les présents termes de référence sont soumis à cet effet.

## II. Mandat

### 2.1. Objectif général de l'évaluation

La mission a pour objectif principal d'effectuer une évaluation intermédiaire du programme FORMI pour le compte du bureau de la coopération suisse au Tchad dans le but d'apprécier sa performance et d'identifier des pistes pour l'améliorer.

### 2.2. Effets attendus

#### 1. La pertinence du programme dans le contexte tchadien est appréciée et des pistes d'amélioration sont identifiées.

Les critères d'appréciation sont entre autres : l'approche développée (stratégie de mise en œuvre), la pertinence des formations par rapports aux besoins et priorités des jeunes et des femmes, ainsi que les besoins des économies locales et du marché du travail, la prise en compte des contextes spécifiques des provinces d'intervention, la prise en compte des questions d'équité et d'inclusion (genre, lutte contre la pauvreté).

#### 2. L'efficacité du programme est estimée et des pistes de renforcement et d'amélioration sont identifiées.

Les critères sont principalement : le degré d'atteinte des objectifs (Effets/extrants) et les facteurs internes et externes qui ont affecté de façon positive ou négative l'atteinte des résultats, notamment le renforcement des capacités des acteurs de la formation professionnelle (dans quelle mesure et comment), l'amélioration de l'offre de formation et d'insertion (qualité de la formation, curricula, formateurs, l'identification et choix des secteurs, l'approche d'accompagnement à l'insertion des jeunes formés), la contribution aux objectifs nationaux et des provinces. Une attention particulière doit être portée à l'approche « Genre ».



**3. L'efficience du programme est connue et permet de définir des mesures de renforcement.**

Points particuliers d'attention : relation coût-bénéfice entre les ressources investies et les résultats atteints, performance de la gestion du programme (management, gestion des partenariats et des ressources humaines, suivi financier y compris détection des problèmes et mesures de correction), dispositif de suivi, d'accompagnement et d'auto-évaluation prévus dans le document de programme (qualité du suivi de sa mise en œuvre aux niveaux des sièges du mandataire, de la coordination nationale et des antennes du programme, ainsi que dans les centres de formation partenaires), et la contribution au dialogue politique de la suisse.

**4. Les effets du programme sur les systèmes de formation professionnelle au Tchad et la structuration du secteur de la formation professionnelle sont connus ainsi que leur durabilité et leurs impacts en terme d'accroissement du revenu et de l'emploi.**

Points particuliers d'attention : influence du programme sur les cadres politiques, institutionnels et organisationnels du secteur de la formation professionnelle et de l'insertion au Tchad, coordination, synergies et complémentarités avec d'autres projets ou partenaires d'appui, niveau de durabilité des transformations obtenues (par ex. dans quelle mesure les améliorations de l'offre de formation sont-elles reprises par les instances provinciales et nationales, renforcement institutionnel et technique, prise en charge des coûts récurrents de formation, choix des partenaires).

**5. Les modalités de gestion des risques et de gestion sensible au conflit sont évaluées et des mesures d'amélioration identifiées.**

Points d'attention : modalités d'analyse des différents facteurs de risques (sécuritaire, opérationnel, institutionnel, etc.), mesures de prévention et d'atténuation du risque, mesures de remédiation.

L'évaluation mettra en relief les forces et les faiblesses du programme FORMI par rapport aux différents points énumérés ci-dessus et soulignera les principaux enseignements que l'on peut en retirer. Il s'agira de fournir une appréciation générale de la qualité du travail accompli par le mandataire Swisscontact/Caritas Suisse et des résultats obtenus par rapport aux objectifs et indicateurs mentionnés dans le cadre logique, en se basant sur les principaux critères énumérés ci-dessus. L'évaluation aura pour but de mesurer (apprécier, vérifier, donner du sens, interpréter) ce qui a été fait et de donner de la valeur aux réalisations. Elle devra permettre de vérifier quels objectifs sont atteints, tant en termes de résultats qu'en termes de dynamique et de processus impulsés.

**2.3. Produits attendus de l'évaluation**

Rapport de démarrage (10-15 pages) : Le rapport de démarrage doit se fonder sur l'analyse documentaire et sur les discussions préliminaires avec le bureau de la coopération suisse au Tchad et la DAO de la DDC à Berne. Il doit être réalisé avant le démarrage de l'évaluation.

Rapport final : Un rapport final de l'évaluation, de 30 pages maximum (sans les annexes) devra être disponible au bureau de la coopération suisse au Tchad, structuré selon les objectifs et questions-clés (critères principaux et points d'attention), avec un résumé, des observations, conclusions, implications et recommandations précises et concrètes pour chaque objectif et question clé, liées aux aspects analysés et fondées sur les leçons apprises. Le rapport final doit contenir des références claires aux informations / données importantes disponibles dans les annexes.



De façon pratique, le rapport provisoire sur lequel les observations sont faites est d'abord envoyé en version électronique. Les observations seront communiquées aux évaluateurs par le bureau de la coopération suisse dans un délai de deux semaines. Les évaluateurs intégreront les observations jugées pertinentes et soumettront le rapport définitif en version soft et hard une semaine après réception des observations.

Un atelier de présentation et discussions des conclusions et recommandations avec toutes les parties prenantes (membres du comité de pilotage, ONG partenaires, etc.) sera tenu à N'Djamena, à l'issue de la mission d'évaluation.

#### 2.4 Démarche méthodologie

Il est proposé, à titre indicatif, à l'équipe d'évaluateurs, une méthodologie de type croisée (analyse de documents et entretiens sur le terrain) avec une forte dimension participative, permettant une appropriation des résultats par les différents partenaires du programme :

- **La recherche documentaire**, la connaissance du programme à travers ses activités et toute sa documentation:
  - Stratégie de la Coopération suisse au Tchad 2018 - 2021 ;
  - Documents de base du programme : document de projet, rapports périodiques, cartographie des appuis du programme dans les provinces d'ancrage et au niveau central ;
  - Documents stratégiques du gouvernement du Tchad ;
  - Autres documents des partenaires.
- **La réalisation d'entretiens** avec l'ensemble des parties prenantes de ce programme (Coopération suisse, directions centrales et services déconcentrés du Ministère de la formation professionnelle et des métiers, du Ministère de l'éducation nationale et de la promotion civique, du ministère de l'agriculture et du ministère de l'élevage, du ministère de l'économie et de la planification du développement, comités départementaux de pilotage, centres de formation, ONG intervenant dans le secteur, agences multilatérales et bilatérales actives dans le domaine au Tchad, Chef de file des partenaires du domaine éducation, etc) ;
- **Les visites de terrain** des principales réalisations dans les provinces d'ancrage du programme (Batha, Logone oriental, Mandoul et Moyen Chari) ;
- **Le briefing et le débriefing** avec le Bureau de la coopération suisse et les partenaires centraux et du terrain en début et fin de mission ;
- **La rédaction du rapport** ;
- **Une restitution**, qui permettra la présentation, l'amendement, la validation et l'adoption des résultats de l'évaluation par les principales parties prenantes du programme.

#### 2.5 Calendrier indicatif de la mission

La durée de la mission d'évaluation est estimée à 30 jours ouvrables et est répartie comme suit, à titre indicatif, avec un chronogramme qui sera retenu sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par les évaluateurs, au démarrage de la mission. Au vu de la crise sanitaire actuelle liée au COVID-19 (la quarantaine d'une semaine à N'Djaména), le calendrier pourrait être modifié et adapté à la situation d'un commun accord.



Activités	Expert international	Consultant national	Livrables
Préparation de la mission	1 jour	1 jour	Chronogramme de la mission
Analyses documentaires	3 jours	3 jours	Rapport préliminaire
Élaboration du rapport préliminaire	2 jours		
Entretien à N'Djaména	3 jours	3 jours	
Mission de terrain	12 jours	12 jours	
Coordination de la rédaction du rapport	5 jours	5 jours	
Organisation d'un atelier de présentation du rapport	1 jour	1 jour	Rapport provisoire
Finalisation du rapport	2 jours		Rapport final
<b>Totaux</b>	<b>30 jours</b>	<b>26 jours</b>	

## 2.6 Profil du mandataire - Expertises recherchées

Compte tenu de la diversité des champs d'intervention couverts par le programme, il est fait appel à une équipe de deux experts en évaluation de projets/programmes (dont un national) avec :

- Une expérience et des compétences méthodologiques éprouvées en évaluation des projets/programmes de développement ;
- Des références pertinentes dans l'évaluation des programmes de formation professionnelle, en particulier en milieu rural ;
- Une expérience confirmée dans le domaine de l'analyse institutionnelle et de mesures d'impacts ;
- Une bonne connaissance des concepts de responsabilité mutuelle et de gestion axée sur les résultats ;
- Une expérience confirmée dans le secteur de l'EFTP ;
- Une bonne connaissance de la problématique et des enjeux du financement de l'EFTP ;



- Une connaissance approfondie de la prise en compte des thèmes transversaux (gouvernance, égalité de genre, environnement et changement climatique) ;
- Une bonne connaissance du système éducatif tchadien ;
- Si possible, une connaissance des processus, des outils et des instruments de la DDC.

La complémentarité des profils des consultants proposés sera un élément déterminant du processus de sélection.

La langue de travail est le français. Toutefois, il est exigé de la part de l'expert national la connaissance des langues parlées dans les provinces d'ancrage du programme (l'arabe tchadien et le sar).

Le choix du/de la consultant(e) national(e) relève de la responsabilité de l'expert(e) international(e), chef(fe) de mission.

## 2.7 Echéancier

Dates	Activités
15.02.2021	Invitation des consultants à manifester leur intérêt avec partage des termes de référence de la mission
20.02.2021	Manifestation d'intérêt par courrier électronique à <a href="mailto:djo.narbaye@eda.admin.ch">djo.narbaye@eda.admin.ch</a> , <a href="mailto:hans-rudolf.felber@eda.admin.ch">hans-rudolf.felber@eda.admin.ch</a> , <a href="mailto:ndjamena@eda.admin.ch">ndjamena@eda.admin.ch</a>
01.03.2021	Transmission des documents complémentaires aux termes de référence aux soumissionnaires intéressés
05.03.2021	Délai de transmission des questions par courrier électronique à <a href="mailto:djo.narbaye@eda.admin.ch">djo.narbaye@eda.admin.ch</a> , <a href="mailto:hans-rudolf.felber@eda.admin.ch">hans-rudolf.felber@eda.admin.ch</a>
10.03.2021	Réponses aux questions des soumissionnaires par courrier électronique
20.03.2021	Délai de dépôt des offres par courrier électronique à <a href="mailto:djo.narbaye@eda.admin.ch">djo.narbaye@eda.admin.ch</a> , <a href="mailto:hans-rudolf.felber@eda.admin.ch">hans-rudolf.felber@eda.admin.ch</a> , <a href="mailto:ndjamena@eda.admin.ch">ndjamena@eda.admin.ch</a>
05.04.2021	Adjudication du mandat et information des autres soumissionnaires
20.04.2021	Conclusion du contrat
03.05.2021	Début de la mission au Tchad

## 2.8 Coût d'élaboration des offres

Le soumissionnaire n'a droit à aucune indemnité pour l'élaboration et la présentation des offres.



## 2.9 Conditions contractuelles

Le contrat qui doit être conclu est soumis aux conditions générales pour les mandats locaux (pour les soumissionnaires domiciliés au Tchad et dans la sous-région) et aux conditions générales pour les mandats des types A et B (pour les soumissionnaires domiciliés en Suisse ou dans l'Union Européenne).

### III. Critères d'évaluation des offres

#### 3.1 Exigences formelles

Respect du délai des offres : Les offres doivent être envoyées / déposées avant le délai de clôture des offres.

#### 3.2 Critères de qualification et structure des offres

Les critères de qualification énumérés ci-dessous doivent être intégralement respectés, sans restriction ni modification, et être assortis des moyens de preuve lorsque l'offre est présentée. Dans le cas contraire, il ne sera pas entré en matière sur cette dernière.

CQ	Critères de qualification	Justificatif
CQ 0	<b>Lettre de couverture</b> Contenant une auto-déclaration que le prestataire est dans une position économiquement et financièrement saine et capable d'exécuter le mandat. Et qu'il fournira les ressources nécessaires comme décrit dans le cahier des charges	Confirmation écrite dûment signée
CQ 1	<b>Informations du soumissionnaire</b> Le soumissionnaire doit remplir l'information du soumissionnaire à l'annexe 3.	Signature valable en droit de la Déclaration du soumissionnaire (annexe 3) dûment rempli et signé
CQ 2	<b>Acceptation des conditions générales et du Code de conduite pour les partenaires contractuels du DFAE</b> Le soumissionnaire confirme explicitement qu'il accepte les conditions générales et le code de conduite du DFAE sans restrictions ni modifications, telles qu'elles figurent dans les annexes	Confirmation écrite
CQ 3	<b>Expériences</b> Le soumissionnaire dans son intégralité a acquis suffisamment d'expérience en réalisant des projets comparables. Il atteste de cette expérience en fournissant 3 références se rapportant aux 10 dernières années.  Si un sous-traitant fournit des prestations essentielles dans le cadre de ce mandat, il doit lui aussi attester de son expérience dans la fourniture de prestations telles que celles que l'on attend de lui dans le contexte du présent mandat.	Justificatif écrit comportant au moins les indications suivantes : - Nom et adresse de l'entreprise, avec le nom et le numéro de téléphone des interlocuteurs ; - Période et lieu de l'exécution du mandat ; - Volume du mandat exécuté ; - Description des prestations fournies. L'adjudicateur se réserve le droit de prendre contact avec les interlocuteurs indiqués.



CQ	Critères de qualification	Justificatif
CQ 4	<b>Interlocuteur</b> Le soumissionnaire dispose d'une personne de contact (SPOC) qui a le pouvoir de décider et qui assume la responsabilité du mandat au cas où une succession de problèmes appellerait une décision de la hiérarchie.	Confirmation écrite avec mention de nom, prénom et adresse, des coordonnées et de la fonction de la SPOC, y compris le nom de son suppléant
CQ 5	<b>Compétences linguistiques des personnes clés</b> Les 2 consultants proposés sont capables de travailler et de communiquer en français.	Une confirmation écrite avec des documents clairement incompréhensibles sur les compétences linguistiques des personnes clés..
CQ 6	<b>Calendrier</b> Le soumissionnaire confirme la conformité au calendrier présenté par l'adjudicateur.	Confirmation écrite.

Sur la base des termes de référence, les offres des consultants intéressés par l'évaluation devront respecter obligatoirement la structure suivante :

Chapitres	Descriptions	Nombre de pages (max.)
0	Lettre d'accompagnement avec signatures	1
1	Commentaires concernant les critères de qualification (CQ) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettre de couverture (CQ 0)</li> <li>- Information du soumissionnaire (CQ 1)</li> <li>- Acceptation des conditions générales et du Code de conduite pour les partenaires contractuels du DFAE (CQ 2)</li> <li>- Expériences (CQ 3)</li> <li>- Interlocuteur (CQ 4)</li> <li>- Compétences linguistiques des personnes clés (CQ 5)</li> <li>- Calendrier (CQ 6)</li> </ul>	3
2	<b>Offre technique</b>	8
2.1	Introduction avec motivation de la candidature	
2.2	Compréhension du mandat	
2.3	Description de la méthodologie proposée	
2.4	Compétences, rôles, responsabilité de l'équipe d'évaluateurs	
3	<b>Proposition financière</b> L'offre financière doit être établie en CHF (pour consultant national : en FCFA), conformément au formulaire figurant à l'annexe 3.1 Mandat Type B et 3.2 Mandat local	1 (+ Budget format proposé)
4	<b>Annexes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CV des membres principaux de l'équipe</li> <li>- Références</li> <li>- Proposition financière ; formulaire d'offre financière</li> </ul>	



### 3.3 Critères d'adjudication

Les offres sont évaluées à l'aune des critères d'adjudication et des pondérations suivants :

CA	Critères d'adjudication	Pondération
<b>CA 1</b>	<b>Qualification des consultants appelés à intervenir dans le cadre du mandat (Curriculum Vitae CV)</b>	<b>50 %</b>
CA 1.1	Qualifications et références, connaissances, expériences et compétences du/de l'expert(e) international(e)	60 %
CA 1.2	Qualifications et références, connaissances, expériences et compétences du/de la consultant(e) national(e)	40 %
<b>CA 2</b>	<b>Compréhension du mandat concernant l'approche méthodologique</b>	<b>30 %</b>
CA 2.1	Offre compréhensible, bien structurée, avec une bonne appréciation et compréhension des exigences et des attentes	50 %
CA 2.2	Qualité de l'approche et de la méthodologie proposées	50 %
<b>CA 3</b>	<b>Prix total</b> L'offre financière doit obligatoirement être déposée au moyen du formulaire de budget figurant à l'annexe 3.1 pour pays du nord, 3.2 pour locaux du document d'appel d'offres	<b>20 %</b>
CA 3.1	Le montant total (hors TVA) - évalué à l'aide de la formule suivante : $\text{Score} = M \times \left( \frac{P_{\min}}{P} \right)^2$ P = prix de l'offre à évaluer P min = prix de l'offre la plus avantageuse M = nombre maximal de points L'offre au prix le plus avantageux reçoit le nombre maximal de points.	100 %
	<b>Total</b>	<b>100 %</b>

Les critères d'adjudication sont évalués selon l'échelle détaillée suivante :

Notes	Qualité des critères	Appréciations des critères
0	Non évaluable	Pas d'indication
1	Très mauvaise	Données insuffisantes, incomplètes Qualité des données très médiocre
2	Mauvaise	Données sans rapport suffisant avec le projet Qualité des données médiocre
3	Moyenne	Données correspondantes aux exigences de l'appel d'offres. Qualité des données appropriée
4	Bonne	Données remplissant les exigences Bonne qualité des données
5	Très bonne	Données contribuant clairement à la réalisation des objectifs. Excellent qualité des données



#### IV. Autres éléments devant être pris en compte par les soumissionnaires

##### 4.1 Adresses de dépôt des offres

Les offres doivent être envoyées au Bureau de la coopération suisse à N'Djaména (Tchad) par courriel électronique aux adresses suivantes :  
[djo.narmbaye@eda.admin.ch](mailto:djo.narmbaye@eda.admin.ch), [hans-rudolf.felber@eda.admin.ch](mailto:hans-rudolf.felber@eda.admin.ch), [ndjamena@eda.admin.ch](mailto:ndjamena@eda.admin.ch)

##### 4.2 Langue des offres

Les offres doivent être envoyées / déposées en français.

##### 4.3 Manifestation d'intérêt et réception des documents

Les soumissionnaires intéressés peuvent faire acte de candidature jusqu'au 20.02.2021 à 16h30 (Heure du Tchad) par courrier électronique à : [djo.narmbaye@eda.admin.ch](mailto:djo.narmbaye@eda.admin.ch), [hans-rudolf.felber@eda.admin.ch](mailto:hans-rudolf.felber@eda.admin.ch), [ndjamena@eda.admin.ch](mailto:ndjamena@eda.admin.ch) avec la mention suivante : **Manifestation d'intérêt – Offre d'évaluation de FORMI**. Ils recevront en retour les documents en annexes des présents termes de référence.

##### 4.4 Réponses aux questions

Il est possible de contacter jusqu'au 05.03.2021 à 16h30 (Heure du Tchad) par courrier électronique le Bureau de la coopération suisse de N'Djaména à : [djo.narmbaye@eda.admin.ch](mailto:djo.narmbaye@eda.admin.ch), [hans-rudolf.felber@eda.admin.ch](mailto:hans-rudolf.felber@eda.admin.ch), [ndjamena@eda.admin.ch](mailto:ndjamena@eda.admin.ch), pour poser des questions au sujet de l'appel d'offres avec la mention suivante : **Questions – Offre d'évaluation de FORMI**.

Les réponses sont adressées par courrier électronique à tous les soumissionnaires qui ont fait acte de candidature.

##### 4.5 Délai de dépôt et validité des offres

Les offres doivent être envoyées par courrier électronique au plus tard le 20.03.2021 à 16h30 (Heure du Tchad) aux adresses citées au point 4.1, avec la mention suivante : **Offre d'évaluation de FORMI**.

#### Annexes

##### Sont annexés aux présents termes de références :

1. Offre financière pour mandat local (pour des soumissionnaires domiciliés au Tchad et dans la sous-région)
2. Offre financière pour mandat type B (pour des soumissionnaires domiciliés en Suisse ou dans l'Union Européenne)
3. Formulaire de Déclaration de soumissionnaire
4. Conditions générales pour mandat local (pour des soumissionnaires domiciliés au Tchad et dans la sous-région) / Conditions générales pour les contrats de mandat types A et B (pour des soumissionnaires domiciliés en Suisse ou dans l'Union Européenne)
5. Code de conduite pour les partenaires contractuels du DFAE



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral des affaires étrangères DFAE  
Direction du développement et de la coopération DDC  
Bureau de la coopération suisse au Tchad

**Documents qui complètent les présents TdR après manifestation d'intérêt :**

6. Stratégie de la DDC pour l'Education
7. Stratégie de la coopération suisse au Tchad 2018 - 2021
8. Document de projet de FORMI 2
9. Cadre logique de FORMI 2
10. Plan intérimaire de l'éducation au Tchad 2018 – 2020
11. Plan national de développement 2017 – 2021

ANNEXE B

Date	Horaire de début	Horaire de fin	Institution/Organisation	Nom Prénoms/Titre	Homme/ Femme	
					H	F
14/6	10h30	11h45	Caritas suisse, N'Djamena	Jean Ngamine/ Directeur pays	1	
				Vincent TOHNA/ Chargé des partenariats	1	
				Miabaye Otoïbe/Responsable des finances	1	
				BeYAMRA Charles/ Chargé de Projet SODFIKA	1	
	12h05	13h40	MFPM, NDjamena	Kassire Isabelle Housna/ Ministre		1
				Walngar Sadjinar Déba/ DG	1	
	14h15	15h30	DDC - Tchad, N'Djamena	Djo Narmbaye/ Coordinateur du domaine Education de base et Formation professionnelle	1	
				Moyena Kladoum/	1	
				Felber Hans Rudolf	1	
15/6	8h 30	10h 00	CSFP, N'DJAMENA	Mbaissire Oscar/Responsable Formation	1	
				Beban Franklin/Coordinateur general	1	
				Moussa Mahamat Haroun/Comptable	1	
	110h 30	11h 30	SPONGAH, N'DJAMENA	M. Djimet Sou constant/Secrétaire Permanent	1	
	12h 00		Ministere de l'Elevage, N'DJAMENA	Mme Adoudji Ggueme/Directrice de la Planification et renforcement des Capacités		1
17/6	8h 30	10h 30	SUISCONTACT, N'DJAMENA	Emmanuel Bossennec/Directeur Pays	1	
				Bambe Allah Amguesse/Charge de la demande économique et entrepreneuriat	1	
18/6	11h 30		GOUVERNORAT, SARH	Anadif Al Khalil/Gouverneur de la Province du Moyen chari	1	
	12h 30		ANTENNE FORMI, SARH	Achile Ndana Kira/Chef d'antenne	1	
				Rotam Kameldy/Assistant Technique	1	
19/6	9h 20	10h 30	RESPONSABLES STRUCTURES DE FORMATION, SARH	Dingambaye Nadingar/Proviseur LETIN	1	
				Ouassoiré Pallai/Censeur LETIN	1	
				Djimaingar Ringar/Chef de travaux/LETIN	1	
				Ounda-Am Touramme/Delegue/CEBATRAP	1	
				Nodjadjoum dieudonne/Tresorier/CEBATRAP	1	
				Dol Simadjii/President/GREDR	1	
				Abdoulaye Ousmane/Comité de Suivi GREDR	1	
				Taha Mahamat Alboukhan/Intendant/LETIN	1	
				Tompte Elidad/Rapporteur/CEBATRAP	1	
19/6	10h 30	11h 30	BENEFICIAIRES FORMATION, SARH	Ngueadoumgar Medard/Reparation Moto	1	
				Gilles Djiba/Reparation Moto	1	
				Sabour Halime/Reparation moto		1
				Nathalie Ngatau/Reparation moto		1
				Ndakom Kevin/Reparateur Moto		1
				Toralta Saradoumgue/Reparateur Moto		1
				Alladi Zakaria/Reparateur Moto		1
				Ruben Adoum/Reparateur Moto		1
				Noubarabeye Noudjiade/Reparateur Moto		1
				Togde Coplan/Maçonnerie		1
				Allatan Idriss/Maçonnerie		1
				Amina Dallo/Reparation Moto		1
19/6	13h 00	14h 30	CFFMA, DJOLI	Tog Yara Patrice/Secrétaire/CFFMA	1	
				NAṣrāyām Madjimbaye/President/CFFMA	1	
				Djasra Etienne/Formateur /CFFMA	1	
				NGUEUENGAYMOGOTAR/Agent enquêteur /FORMI	1	
19/6	14h 00	15h 00	BENEFICIAIRES FORMATION CEFFMA, DJOLI	Aingue Gilbert/FMA		1
				Ndiguindjibaye/FMA		1
				Assalbaye Koningar/FMA		1
				Djiraimaye Christian/FMA		1
				Nguetola Ogmaye Jeremie/FMA		1
				Madjirangue Ngueglai/FMA		1
				Ronelgue Ndilyabe/FMA		1
				Moyalbaye Nguemadjii/FMA		1
				Madjissemaye Kostointgar/FMA/FMA		1
				Koumtamadjie Kladoumbaye/FMA		1

Date	Horaire de début	Horaire de fin	Institution/Organisation	Nom Prénoms/Titre	Homme/Femme	
					H	F
21/6	9h 00	10h 00	AUTORITES (DPFPM, DPA DPE) SARH	Ehnota Daba/Delegue MFPPE	1	
	10h 00	11h 00	CODEPIL, SARH	Dol Simadji Membre CODEPIL.	1	
				Ndoumadjim Tamatal/CODEPIL	1	
				Merci Onyadji/CODEPIL	1	
21/6	12h30	13h 30	CENTRE DE FORMATION APDI, HELI BONGO	Madjingaye Charlotte/Responsable du Centre		1
	13h 00	14h 00	BENEFICIAIRES FORMATION APDI, HELI BONGO	Guembe Gam/Forme en petit ruminant	1	
				Saleh Kaguer /Forme en volaille	1	
				Djeri Ngabe/Forme en petit ruminant	1	
22/6	09h 00	9h 30	GOUVERNORAT, KOUUMRA	SG du Gouverneur		1
22/6	10h 00	11h 30	DFPPM, CODEPIL, KOUUMRA	Laoundol Mornonde/Service de conseil et d'Orientation scolaire/CODEPIL	1	
				Lomtara Rimasbe Bienvenu/Coordinateur ASAC/CODEPIL	1	
				Djebolo Josias/Delegue FPPM/CODEPIL	1	
				Neldissengar Yairo/Maire 2e adjoint/CODEPIL	1	
				Dounia Kolingar/Chef service oersonnel/DPEN	1	
				Djimadoum colette/Presidente/CODEPIL		1
				Yamsoungararl Nassingar/Delegue Elevage/CODEPIL	1	
				Abdelkerim Sabre boro/Delegue Agriculture/CODEPIL	1	
				Rassembaye trayam/Federation des semenciers/CODEPIL	1	
22/6	11h 30	12h 30	BENEFICIAIRES FORMATION AREM CFTP	Lorangue Nagr/Maitre artisan/AREM	1	
				Taradoum Mayallah/Forme en M2R	1	
				Rataingue herve/Forme en M2R	1	
				Solnan Cesar/Forme en M2R	1	
				Djimotoumbaye Francklin/Forme en M2R	1	
				Alladabaye Djimadoum/President/AREM	1	
				Jusinabaye Valery/Membre/AREM	1	
				Kohom Kass/SG/AREM	1	
				Guiradoumngue Francesco/SG Adjoint/AREM	1	
				Nanasra Gafara/Forme en M2R	1	
22/6	14h 30	15h 30	OPERATEUR DE FORMATION (CFPR) , MONKARA	Alladinguim Ranmadji /Responsable du Centre		1
				Amigue Djekana /Formateur en Grande Culture CFPR	1	
				Djimina Raneal Rosalie/Conductrice de travaux		1
23/6	09h 00	10h 30	BENEFICIAIRES FORMATION CFPR, MONKARA	Otodjinbaye Djimadoum/Volaille	1	
				Guedibaye Madjidji/Volaille	1	
				Djimadjissembaye Obin/Volaille	1	
				Djiadoumbaye Joel/Maraichage	1	
				Rassemadji Ismael/Petits Ruminants	1	
				Djindimadji Chistophe/Volaille	1	
				Noubarassem Erick/Volaille	1	
				Abadjigue Christian/Maraichage	1	
				Rataingue/Desire/Maraichage	1	
				Madjim/Sylvie/Maraichage		1
				Kougoutom Yvette/Grande culture		1
				Solial Patricia/Volaille		1
				Madjitolabaye Miassialbaye/Maraichage	1	
				Rimhonal Francis/Maraichage	1	
				Guiradoumadji Sylvestre/Maraichage	1	
				Madsi Clarisse/Maraichage		1
				Noubadoumadji Isidore/Maraichage	1	
				Klahotom Vincent/Maraichage	1	
				Madjibaye Narasse/Maraichage	1	
				Nassaryam Arter/Petit Ruminant	1	
				Doubatog Oydé/Petit Ruminant	1	
				Aigué Frederick/Volaille	1	
				Montangué Armand/Maraichage	1	
				Temadji Frederick/Volaille	1	
				Kemingué Sotibaye/Maraiche	1	
				Djirangué Nguetigal/Grande Culture	1	

Date	Horaire de début	Horaire de fin	Institution/Organisation	Nom Prénoms/Titre	Homme/Femme	
					H	F
				Damadjinan Benjamin/Grande Culture	1	
				Yonodjim Lazar/Grande Culture	1	
				Djimradji Succès/Grande Culture	1	
				Madjingaye Eric/Grande Culture	1	
				Rodnodji Franklin/Grande Culture	1	
				Keli Rodrigue/Grande Culture	1	
				Yalomta Florence/Grande Culture		1
23/6	09h 00	10h 30	CODEPIL, DOBA	Mme Ladoumadij Kadadoum/CELIAF/CODEPIL		1
				Naldomal Jacques/ADC/CODEPIL	1	
				Nodjamngar Ngartoudjim/Representant des Chefs/CODEPIL	1	
				Nodji Mbamda Didier/Maire 2e adjoint/CODEPIL	1	
				Mbangnadji Thophile/ATADER/COPIL	1	
				Madjitoloum Naimou/Rep Delegue Elevage	1	
23/6	11h 00	12h 00	OPERATEUR DE FORMATION (CFTP,CFTD,AFDI, QCM, CELIAF) DOBA	Mbainaissem Salomon/DPFP/CFTP	1	
				Noubaindamadje Lockindo/Chef atelier/CFTP	1	
				Madjilem Sainte Therese/CFTD	1	
				Guetimbaye Marie/CFTD	1	
				Aicha Madjiornom Bit Omarou/AFDI	1	
				Ngartodjide Maxime/CELIAF	1	
				Brahim Assalbaye/GCM	1	
23/6	11h 00	12h 00	BENEFICIAIRES FORMATION QCM,CFTP, CELIAF DOBA	Laougaman Mbaiornom Ignace/M2R	1	
				Anore Toalta/M2R	1	
				Ayouab Thierry/M2R	1	
				Nekemlaou Christian/M2R	1	
				Mbainaissem Innocent/M2R	1	
				Djimrabaye Junior/M2R	1	
				Djgomdji Chance/M2R	1	
				Mbaihornom Alexandre/M2R	1	
				Masramadji Marius/M2R	1	
				Ngarasta Jonathan/M2R	1	
				Laonbe Rombaye/M2R	1	
				Ahamat Abakar/M2R	1	
				Moremem Djan/M2R	1	
				Kadi Hicen/M2R		1
				Djekodongar Rodrigue/M2R	1	
				Ali Patrice/M2R	1	
29/6	8h 00	09h 00	ANTENNE FORMI ATI	Rassembaye Ngaradoumaye/Chef d'antenne FORMI	1	
	10h 00	11h 00	DELEGATION MFPM	Midibaye Boyalngar/ Deleguee MFPM	1	
			DELEGATION ELEVAGE	Dr MAMOUDOU BELLO AMINOU/Délégué de l'Elevage.	1	
			DELEGATION AGRICULTURE	ABDALLAH ADOUM OUMAR/Délégué de l'Agriculture	1	
	11h 00	12h 00	CFTP	MIDIBAYE BOYALNGAR/Responsable CFTP	1	
			BASE PHYTO	DONANGBE REOU/Responsable Base Phyto	1	
			ANADER	ALAMINE ALI MAHAMAT/Chef secteur ANADER.	1	
			CAFAA	ABAKAR MAHAMAT TAHER/President CA, CAFAA	1	
			CENTRE SININE	MAHAMAT SALEH AHMAT SININE/Directeur Centre SININE	1	
12h 30	14h 00		BENEFICIAIRES FORMATION ATI	FATIME ZARAH YOUSSEOUF/Transformation de lait en yaourt ou fromage		1
				MERAM AHMAT AL-KHALIL/Transformation de lait en yaourt ou fromage	1	
				BRAHIM SEID BANGUIA/Maintenance Informatique	1	
				ABDEREMAN MAHAMAT OUSMAN/Maintenance Informatique	1	
				OUMAR ADOUBACAR GADSYA/Energie Solaire	1	
				OUMAR ABOUBAKAR/Energie solaire	1	
				HOUSNA TAHA ANNOUR/Couture - Broderie		1
				OUSMAN AL KHALI/Mecanique Moto	1	
				ADOUM ABDOULAYE/Mecanique Moto	1	
				HASSAN SEID/Couture – Broderie	1	

Date	Horaire de début	Horaire de fin	Institution/Organisation	Nom Prénoms/Titre	Homme/Femme	
					H	F
				ISSA ADOUM/Maraichage	1	
				AHMAT ADOUM/Maraichage	1	
				NASSIR ISSAKA/Maraichage	1	
				ACHE MAHAMAT/Maraichage	1	
				ACHTA ISSA ADAM/Maraichage	1	
				MARIAM ZAKARIA/Maraichage	1	
				ZENEBA RAHAMA/Maraichage	1	
				AWA BRAHIM/Maraichage	1	
				YOUNISS ISSA/Maraichage	1	
				FADOUL MAHAMAT/Maraichage	1	
14h 30	15h 00		CODEPIL	HISSEIN PALET/Président CODEPIL et Secrétaire General du Département de Batha Ouest	1	
30/6	9h 30	10h 30	CFP AMALAYE	HAOUA MAHAMAT HASSABALLAH/Gestionnaire Admin et comptable		1
				MAHAMOUD MAHAMAT/Gestionnaire Comptable de l'ADRB	1	
	10h 30	11h 30	BENEFICIAIRES FORMATION AMALAYE	ABDEL AZIZ AL-ASS/Maraichage	1	
				HACHIM ADOUM/Embouche ovine	1	
				DJIBRINE TAHIR/Embouche ovine	1	
				MOUSSA AL KHALI/Embouche ovine	1	
				ABDEL AZIZ HAROUN/Elevage Petits Ruminants	1	
				BACHIR MAHAMAT/Elevage des Petits Ruminants	1	
				ADOUM ANNOUR/Elevage des Petits Ruminants	1	
				ALI ABDOUNAYE/Elevage des Petits Ruminants	1	
				DJIBRINE ABDOUNAYE/Elevage des Petits Ruminants	1	
				FATIME ZARA ISSAKHA/Grande Culture		1
				SAIDA KHALIL/transformation viande	1	
				MERAM ISSA/Grande Culture	1	
				BINEYO SALEH/Grande culture	1	
1/7	09h 30	10h 30	CFPR NGARDJANA	ATTARIA NALATA/Responsable du Centre	1	
				TAHER ANADIF/Formateur Secteur ANADER	1	
				BOLINA GONDJIMBAYE/Formateur ANADER	1	
	10h 30	11h 30	BENEFICIAIRES FORMATION NGARDJANA	MAHAMAT SALEH/Grande culture	1	
				DOUTOUM HASSAN/Grande culture	1	
				ISSA IBET/Grande culture	1	
				ADOUM TOM/Grande culture	1	
				MAHAMAT ADOUM/Grande culture	1	
				ALI HASSAN/Grande culture	1	
				HISSEIN HASSAN/Grande culture	1	
				BRAHIM TIDJANI/Elevage Petits Ruminants	1	
				MAHAMAT HAROUN/Elevage Petits Ruminants	1	
				MAHAMAT MOUSSA/Grande culture	1	
				MARIAM HASSAN/Extraction d'huile		1
				DARASSALAM DJIBRINE/Extraction d'huile	1	
				RAKHIE HAROUN/Galette		1
				SADIA ALI/Maraichage		1
				FATIME ZARA ADOUM/Maraichage		1
				KHADIDJJA SALAM/Maraichage		1
				AL KHALAH ABDEL AZIZ/Maraichage	1	
				MAIMOUNA HASSAN/Galette		1
				RAKHIE HAROUN, Galette		1
				FATOUMA BRAHIM/Elevage Volaille		1

Nombre total de personne rencontrées : 214

Dont femmes : 36 (16,8%)

POSTES	BUDGET		09-12.2017		1-12.2018		01-07.2019		CUMUL PHASE 1	
	CHF	FCFA	CHF	FCFA	CHF	FCFA	CHF	FCFA	CHF	FCFA
<b>P1</b>	139 750	79 657 500	19 110	10 988 250	69 935	40 212 884	43 904	25 244 564	132 949	76 445 698
<b>P2</b>	66 496	37 902 720	7 589	4 363 675	36 001	20 700 288	19 770	11 367 606	63 359	36 431 569
<b>P3a</b>	516 567	294 443 190	66 554	38 268 550	279 682	160 817 035	151 350	87 026 296	497 586	286 111 881
<b>P3b</b>	215 095	122 604 150	31 132	17 900 900	85 213	48 997 234	95 659	55 003 960	212 004	121 902 093
<b>P3c</b>	197 813	112 753 410	31 643	18 194 725	123 444	70 980 450	42 008	24 154 790	197 096	113 329 964
<b>3.8</b>	53 740	30 631 800	13 742	7 901 650	39 998	22 998 816	0	0	53 740	30 900 466
<b>P4</b>	800 287	456 163 590	11 578	6 657 350	309 808	178 139 428	357 657	205 652 976	679 043	390 449 754
<b>TOTAL</b>	<b>1 936 008</b>	<b>1 103 524 560</b>	<b>167 606</b>	<b>96 373 450</b>	<b>904 082</b>	<b>519 847 317</b>	<b>710 348</b>	<b>408 450 192</b>	<b>1 782 036</b>	<b>1 024 670 959</b>
<hr/>										
<b>Budget plan annuel</b>		<b>346 203</b>		<b>1 203 010</b>		<b>864 319</b>				
<b>Taux d'exécution fin.</b>		<b>48%</b>		<b>75%</b>		<b>82%</b>		<b>92%</b>		
<hr/>										
<b>Ratio fct./invest.</b>	<b>81%</b>		<b>197%</b>		<b>108%</b>		<b>57%</b>		<b>89%</b>	

Source, évaluateurs à partir de :

Pour le Budget : Fichier PDF « TCD FORMI SOR 31.07.2019 signé », du 04/03/2020

Pour les dépenses de 2017 : Fichier PDF « 771.22-7F-09581.01\_FINANCES\_Rapport\_01.09\_Au\_31.12.2017 », date illisible

Pour les dépenses de 2018 : Fichier MS Excel « Budget\_réajusté\_du 01.09.2017 au 30.06.2019 », date illisible

Pour les dépenses de 2019 : Fichier PDF « TCD FORMI SOR 31.07.2019 signé », du 04/03/2020

**Légende :**

1 CHF = 575 Francs CFA

P1 : Siège social

P2 : Bureau local

P3a : Experts pour mission longues (unité de mise en œuvre)

P3b : Experts pour mission courtes (consultants)

P3c : Appui local et logistique local dont 3.8 : équipement du bureau local

P4 : Fonds de projet administrés

ANNEXE C2  
Analyse financière, FORMI - phase 2

POSTES	BUDGET		8-12.2019		1-12.2020		1-3.2021		CUMUL PHASE 2	
	CHF	FCFA	FCH	FCFA	CHF	FCFA	CHF	FCFA	CHF	FCFA
<b>P1</b>	225 070	129 415 250	24 165	13 894 875	57 712	33 184 239	66 996	38 213 627	148 873	85 292 741
<b>P2</b>	126 685	72 843 875	12 255	7 046 591	23 655	13 601 734			35 910	20 648 325
<b>P3a</b>	1 450 180	833 853 500	136 693	78 598 297	386 702	222 353 581			523 395	300 951 878
<b>P3b</b>	195 025	112 139 375	5 880	3 381 000	2 152	1 237 544			8 032	4 618 544
<b>P3c</b>	758 377	436 066 775	139 488	80 205 416	237 567	136 601 272			377 055	216 806 688
<b>3.8</b>	111 680	64 216 000	61 642	35 444 150	37 624	21 633 794			99 266	57 077 944
<b>P4</b>	3 744 603	2 153 146 725	58 332	33 541 015	304 197	174 913 413	74 929	42 738 158	437 458	251 192 586
<b>TOTAL</b>	<b>6 499 940</b>	<b>3 737 465 500</b>	<b>376 813</b>	<b>216 667 193</b>	<b>1 011 986</b>	<b>581 891 783</b>	<b>141 925</b>	<b>80 951 785</b>	<b>1 530 723</b>	<b>872 512 235</b>
<b>Ratio fct./invest.</b>	<b>60%</b>		<b>199%</b>		<b>194%</b>		<b>89%</b>		<b>181%</b>	
<b>Taux d'exécution fin.</b>			<b>6%</b>		<b>16%</b>				<b>24%</b>	

Source, évaluateurs à partir de :

Pour le Budget : Fichier « TCD\_FORMI II\_SOR\_31122020final », du 04.03.2021

Pour les dépenses de 2019 : Rapport annuel 2019, période 01.08-31.12.2019

Pour les dépenses de 2020 : Fichier « TCD\_FORMI II\_SOR\_31122020final », du 04.03.2021

Pour les dépenses de 2021 : Fichier PDF "Rapport trimestriel au secrétariat permanent aux ONG et aux affaires humanitaires (SPONGAH), 1er trimestre 2021, sans date

POSTES	BUDGET 2017-2023		CUMUL PHASE 1 & 2	
	CHF	FCFA	CHF	FCFA
<b>P1</b>	364 820	209 771 500	281 822	162 047 512
<b>P2</b>	193 181	111 079 075	99 269	57 079 894
<b>P3a</b>	1 966 747	1 130 879 525	1 020 980	587 063 759
<b>P3b</b>	410 120	235 819 000	220 036	126 520 637
<b>P3c</b>	956 190	549 809 250	574 151	330 136 653
<b>3.8</b>	165 420	95 116 500	153 006	87 978 410
<b>P4</b>	4 544 890	2 613 311 750	1 116 501	641 988 357
<b>TOTAL</b>	<b>8 435 948</b>	<b>4 850 670 100</b>	<b>3 312 760</b>	<b>1 904 836 810</b>
Ratio fonctionnement/ investissement	65%		122%	
Taux d'exécution financière			39%	

ANNEXE D1  
Matrice du cadre logique et indicateurs de FORMI - phase 1 au moment de l'évaluation

---

**Annexe 3 : Cadre logique**

Hierarchie des objectifs Stratégie d'intervention ①	Indicateurs clés ①	Valeurs cibles ①	Sources des données Moyens de vérification ①	
Objectif général	Indicateurs d'impact ①			
Effets	Indicateurs d'effets ①			Facteurs externes (hypothèses et risques) ①
Les différents acteurs impliqués, des niveaux local et central, adhèrent aux différents dispositifs de proximité dans le continuum éducation – formation - insertion en phase d'expérimentation et se sont engagés à participer à leur développement et à leur pérennisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation des acteurs publics et privés aux différentes étapes</li> <li>Rôles et fonctions des différents acteurs sont définis</li> </ul>	MFFPM associé aux décisions stratégiques et actions-phare Un comité de management pour la gestion de proximité (secteur privé/communauté) par dispositif développé Une convention de collaboration avec chaque DPEJ dans les régions d'intervention (04 conventions de collaboration DPEJ) et chaque comité de pilotage de proximité	Rapports des études Rapports d'activités	
<u>Effet 1</u> Des opportunités économiques et des métiers porteurs des régions d'intervention du programme sont identifiés et constituent la base des dispositifs formation - insertion des jeunes et des femmes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des filières économiques porteuses sont identifiées et documentées</li> <li>Des stratégies de formation et d'insertion des jeunes sont identifiées</li> </ul>	Une étude sur la demande socioéconomique 2 études sur l'offre de formation (potentiel existant) et sur les acteurs et parties prenantes du système EFE	Rapports des études Rapports de validation des résultats des études	Existence de potentialités à développer

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention ①	Indicateurs clés ①	Valeurs cibles ①	Sources des données Moyens de vérification ①	
<u>Effet 2</u> Des offres de formation professionnelles de qualité, plus diversifiées et adaptées aux réalités socioéconomiques locales sont élaborées et testées dans un cadre partenarial public-privé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des dispositifs de formation-emploi des métiers porteurs sont opérationnels</li> <li>Implication des acteurs publics et privés au développement des dispositifs pilotes</li> </ul>	05 dispositifs de formation pilotes mis en route 01 action de formation liée à la promotion des filières Karité et Arachide  Une convention quadripartite : (secteur privé local/communautés ; prestataire, service technique FP, FORMI), par action de formation initiée	Rapports d'activités Rapports de formations  Rapports des ateliers de planification Rapports des ateliers de validation des programmes de formation Conventions quadripartites de financement des formations	Pertinence des filières de formation
<u>Effet 3</u> Des cadres de concertation aux niveaux régional et national entre différents acteurs se constituent en force de proposition de bonnes pratiques pour une gestion efficace du programme et le développent des mécanismes de cofinancement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un cadre formel d'acteurs publics et privés existe et est opérationnel.</li> </ul>	Un cadre de concertation public-privé sur la formation professionnelle par région d'intervention (04 cadres de concertation) Un cadre de coordination des interventions dans le domaine de la FPI piloté par le MFFPM	Comptes rendus et procès-verbaux des réunions	
<u>Effet 4</u> Une planification détaillée et participative de la phase 2 basée sur une vision et des résultats à l'horizon décennal, dans un cadre interinstitutionnel, permettant au programme d'intervenir de manière pertinente est réalisée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de projet de la phase est élaboré et validé.</li> </ul>	Prodoc	Existence du Prodoc validé. Rapport de l'atelier de validation	
Outputs par outcome et coûts	Indicateurs d'outputs			

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention ①		Indicateurs clés ①	Valeurs cibles ①	Sources des données Moyens de vérification ①	
		<b>Pour l'effet 1:</b> Des opportunités économiques et des métiers porteurs des régions d'intervention du programme sont identifiés et constituent la base des dispositifs formation - insertion des jeunes et des femmes.			
1.1	Un état des lieux des filières économiques et de l'offre nationale en matière d'éducation, de formation et d'insertion professionnelles et plus spécifiquement dans les régions d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats des études des contextes validés</li> <li>Nombre de métiers porteurs identifiés</li> <li>Nombre de nouveaux métiers porteurs développés</li> </ul>	03 études de base 10 métiers porteurs 3 nouveaux métiers porteurs	Rapports des études  Rapports des analyses du marché  Rapports d'activités	Les acteurs à la base et au niveau régional et national ainsi que les jeunes adhèrent à la démarche du programme.
1.2	Une typologie des jeunes et femmes recouvrant leur profil scolaire et psycho-social, leur « statut » ainsi que leurs aspirations et motivations professionnelles est établie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caractéristiques des jeunes</li> <li>Profils scolaires types disponibles</li> </ul>	Une étude sur le genre et la sensibilité aux conflits  Une analyse des profils scolaires-types par dispositifs	Rapports des études Rapports d'activités	Les motivations des jeunes correspondent avec les opportunités économiques des régions.
		<b>Pour l'effet 2:</b> Des offres de formation professionnelles de qualité, plus diversifiées et adaptées aux réalités socioéconomiques locales sont élaborées et testées dans un cadre partenarial public-privé.			
2.1	Des dispositifs-pilotes assurent des formations de qualité grâce au développement de curricula favorable au développement des compétences et renforcement des catégories de formateurs et appuis matériels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre structures de formation partenaires sélectionnées / renforcées</li> <li>Nombre de dispositifs développés et en expérimentation</li> <li>Nombre de formateurs formés</li> </ul>	12 structures partenaires  5 dispositifs développés  100 formateurs / responsables de formation	Conventions de collaboration signées  Documents sur les cadres conceptuels des dispositifs développés	Les artisans, paysans et les organisations professionnelles, les services déconcentrés et les autorités locales s'investissent et se mobilisent pour les dispositifs
2.2	Un cadre conceptuel et des outils pédagogiques spécifiques qui intègrent les apprentissages instrumentaux de base dans le développement des compétences professionnelles sont élaborés et testés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre conceptuel élaboré et opérationnalisé</li> <li>Outils et supports didactiques développés et testés</li> </ul>	Existence du cadre (note de concept) 5 outils et supports pédagogiques	Document de cadre conceptuel  Outils développés	
		<b>Pour l'effet 3:</b> Des cadres de concertation aux niveaux régional et national entre différents acteurs se constituent en force de proposition de bonnes pratiques pour une gestion efficace du programme et le développent des mécanismes de cofinancement.			

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention ①		Indicateurs clés ①	Valeurs cibles①	Sources des données Moyens de vérification ①	
3.1	Le cadre national formel de concertation entre les principaux acteurs institutionnels du système de l'ETFP est mis en place et assure une gestion concertée et des synergies d'action entre les acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de concertation formel sur la formation professionnelle et l'emploi est opérationnel</li> <li>• Prise de position des acteurs institutionnels par rapport aux dispositifs</li> </ul>	2 cadres de concertation  Une note de recommandation sur l'amélioration des dispositifs	PV des réunions des cadres de concertation  Rapports d'activités  Rapports de visites de suivi-évaluation	Les acteurs publics et privés ainsi que les PTF adhèrent au processus développé par le programme
3.2	Des mécanismes et procédures de co-financement des dispositifs de formation sont développés et en phase d'expérimentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets de mécanismes de partage de coûts de dispositifs sur le continuum éducation-formation-insertion</li> </ul>	Structure des prix par dispositif  Une étude sur les conditions et modalités de participation financière du FONAP aux dispositifs initiés	Documents conceptuels des mécanismes de cofinancement  Rapports d'activités	
		<p><b>Pour l'effet 4:</b> Une planification détaillée et participative de la phase 2 basée sur une vision et des résultats à l'horizon décennal, dans un cadre interinstitutionnel, permettant au programme d'intervenir de manière pertinente est réalisée.</p>			
4.1	Les documents intermédiaires du processus de planification du programme sont élaborés de façon participative avec l'ensemble des acteurs concernés et identifiés par le programme au niveau central ainsi que dans les régions d'intervention.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertations avec les acteurs au niveau central et régional</li> <li>• Différentes étapes du processus d'élaboration du Prodoc validées</li> </ul>	Tous les rapports validés  ProDoc validé	Rapports des ateliers de validation	

## Matrice du cadre logique et indicateurs de FORMI - phase 2 au moment de l'évaluation

## Cadre logique – FORMI Phase 2

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Sources des données et Moyens de vérification	
<b>Impact</b> Les jeunes femmes et hommes ont amélioré leurs conditions de vie et participent pleinement au développement socio-économique et à la sécurité alimentaire dans leur communauté grâce aux compétences techniques, entrepreneuriales et de vie développées dans des dispositifs de formation et d'insertion professionnelles décentralisés de qualité et en adéquation avec les réalités socio-économiques locales	Ind I-1 Revenu net annuel des bénéficiaires insérés (hommes et femmes / répartition égale ; 15-24 ans et >24 ans) six mois après l'intervention - Ligne de base (2019): à définir (de façon continue à l'inscription des jeunes / situation des formés de la phase 1 à définir en décembre 2019) - Valeur cible (2023) : 80 % parmi les 4'500 insérés, ont un revenu annuel au moins équivalent à 6 X le SMIG (désagrégé par secteur) la 1 <sup>ère</sup> année	Enquêtes auprès d'un échantillon représentatif des formés (10%)	
	Ind I-2 Taux de couverture de besoins alimentaires dans les familles des jeunes et femmes formés et appuyés - Ligne de base (2019): 9/12 mois - Valeur cible (2023) : 12/12 mois	Enquêtes auprès d'un échantillon représentatif des formés (10%)	
<b>Outcomes</b>	Indicateurs d'outcomes		Facteurs externes
<b>Outcome 1</b> Les acteurs privés et publics développent et mettent en œuvre des formations de qualité et diversifiées, adaptées aux aspirations des jeunes hommes et femmes, permettant de valoriser les potentialités économiques locales.	Ind OC 11 Nombre « d'organismes de formation privés et public » offrant des services de formation de qualité - Ligne de base (2019): à définir (juin 2019) - Valeur cible (2023) : 30	Bilan des dispositifs de formation initiés / soutenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité et volonté des ressources humaines des Centres de Formation d'adopter les nouvelles pratiques</li> <li>- Absence des chocs externes (crises économiques et sécuritaires, aléas climatiques) et internes (tensions sociales)</li> <li>- Les orientations politiques et stratégiques sectorielles sont maintenues malgré d'éventuels changements institutionnels</li> </ul>
	Ind OC 12 Effet multiplicateur : nombre d'actions de formation développées de façon autonome (sans appui de FORMI) dans les organismes de formation soutenus / nombre formés de ces formations - Ligne de base (2019) : 0 - valeur cible (2023) : 100 actions / 2000 apprenants (hommes et femmes ; 15-24 ans et >24 ans)	Base de données des Centres de formation Entretiens approfondis (enquêtes) avec les responsables des centres de formation	
	Ind OC 13 nombre d'actions de formation développées dans d'autres organismes de formation non soutenus selon les dispositifs et curricula développés avec l'appui de FORMI/ nombre formés de ces formations - Ligne de base (2019) : 0 - valeur cible (2023) : 30 actions / 600 apprenants (hommes et femmes ; 15-24 ans et >24 ans)		
	Ind OC 14 Nombre de nouveaux curricula élaborés selon l'APC en collaboration avec les représentants du secteur privé et validés par le MFPPM (COI 2k) ; - ligne de base (2019) : 0 - Valeur cible (2023) : 30	Curricula validés disponibles au MFPPM	

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Sources des données et Moyens de vérification	
	Ind OC 15 Degré de satisfaction des jeunes formés avec les formations - Ligne de base (2019): à définir (juin 2019) - Valeur cible (2023) : 80% des formés	Enquêtes auprès d'un échantillon représentatif des formés (10%)	
	Ind OC 16 Taux d'absentéisme des jeunes hommes et femmes aux formations - Ligne de base (2019): à définir (juin 2019) - Valeur cible (2023) : max. 5%	Bases de données des Centres de formation Enquêtes auprès d'un échantillon représentatif des formés (10%)	
<b>Outcome 2</b> Les jeunes formés développent leur autonomie financière et sociale en s'insérant durablement dans le tissu économique local grâce à un accès amélioré à des services d'information/orientation et de financement de proximité.	Ind OC 21 Nombre de jeunes (hommes et femmes ; 15-24 ans et >24 ans) formés avec succès (avec test) - Ligne de base (2019): à définir (juin 2019) - Valeur cible (2023) : 5400 (2550 dans les centres agréés existants ; 950 dans les dispositifs SiFA/SA-FARI, 1425 en FAT/FAD ; 475 en FIP)	Base de données des centres de formation sur les résultats des tests d'évaluation	- Absence des chocs externes (crises économiques et sécuritaires, aléas climatiques) et internes (tensions sociales) - Réprise de la croissance économique à des taux d'avant 2014 / Amélioration de la situation financière générale au niveau national et des populations Les orientations politiques et stratégiques sectorielles sont maintenues malgré d'éventuels changements institutionnels
	Ind OC 22 Nombre (pourcentage) des jeunes (H/F) formés avec succès dans les dispositifs de formation agricole qui mènent une AGR - Ligne de base (2019): à définir (juin 2019) - Valeur cible (2023) : 800 formés (H/F ; 15-24 ans et >24 ans) ; soit 80%	Enquêtes auprès d'un échantillon représentatif des formés (10%) Base de données des services d'orientation et d'appui à l'insertion professionnelle	
	Ind OC 23 Nombre (pourcentage) des jeunes apprentis H/F (FAT/FAD) formés avec succès (avec test) qui améliorent leur statut professionnel (passage du statut d'apprenti au statut d'ouvrier/producteur confirmé) - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023) : 1350 apprentis formés (H/F ; 15-24 ans et >24 ans) ; soit 90%	Enquêtes auprès d'un échantillon représentatif des formés (10%) Base de données des services d'orientation et d'appui à l'insertion professionnelle	
	Ind OC 24 Nombre (pourcentage) des jeunes (H/F ; 15-24 ans et >24 ans) formés avec succès (avec test) dans les dispositifs FIP qui mènent une AGR - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023) : 300 formés (H/F ; 15-24 ans et >24 ans) ; soit 60%	Enquêtes auprès d'un échantillon représentatif des formés (10%) Base de données des services d'orientation et d'appui à l'insertion professionnelle	
	Ind OC 25 Nombre (pourcentage) de jeunes diplômés (H/F) des dispositifs officiels de formation aux métiers de services (CFTP et équivalents/ CEBNF ; y compris des FIP) trouvent un emploi ou créent une micro-entreprise - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023) : 1800 (H/F ; 15-24 ans et >24 ans), soit 60%	Enquêtes auprès d'un échantillon représentatif des formés (10%) Base de données des services d'orientation et d'appui à l'insertion professionnelle	

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Sources des données et Moyens de vérification	
	Ind OC 26 Taux d'augmentation du revenu annuel moyen des jeunes formés (hommes et femmes ; 15-24 ans et >24 ans) ayant accédé à un emploi ou travail indépendant par an après le 6 <sup>ème</sup> mois d'activités - Ligne de base (2019): à définir (décembre 2019) - Valeur cible (2023) : pour les métiers agricoles 10% ; pour les métiers de service 5%	Enquêtes auprès d'un échantillon représentatif des formés (10%)	
<b>Outcome 3</b> La gouvernance nationale et locale partenariale de la formation professionnelle est plus efficace grâce à des dispositifs opérationnels et reconnus, susceptibles de faire progressivement face à l'évolution de la demande socio-économique dans un cadre institutionnel cohérent	Ind OC 31 Nombre de décisions de politiques soutenues approuvées qui favorisent un système national adapté de formation professionnelle - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023) : 2 (financement et certification)	PV des réunions des cadres de concertation aux différents niveaux Textes sur les réformes du système EFP	- Absence des chocs externes (crises économiques et sécuritaires, aléas climatiques) et internes (tensions sociales) - Les orientations politiques et stratégiques sectorielles sont maintenues malgré d'éventuels changements institutionnels - Volonté de coopération des différents acteurs - Reprise de la croissance économique à des taux d'avant 2014 / Amélioration de la situation financière générale au niveau national et des populations
	Ind OC 32 Harmonisation des stratégies et outils de FP au niveau du MFPPM - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023) : 5 curricula adoptés et généralisés ; textes relatifs à la FP révisés et complétés	PV des réunions des différents COGES PV des réunions des cadres de concertation aux différents niveaux Feuille de route pour l'intégration des dispositifs initiés par FORMI dans le système EFP Nouveaux textes relatifs à la FP	
	Ind OC 33 Contributions des organismes publics (FONAP, ONAPE, ONAJES) et des bénéficiaires au financement des dispositifs de formation et insertion professionnelles appuyés - Ligne de base (2019): 0 % - Valeur cible (2023) : 30 %	Conventions de (co)financement des formations Documents financiers et comptables des structures de formation	
Résultats par Outcome et coûts	Indicateurs d'outputs		Facteurs externes
<b>Outcome 1 : Les acteurs privés et publics développent et mettent en œuvre des formations de qualité et diversifiées, adaptées aux aspirations des jeunes hommes et femmes, permettant de valoriser les potentialités économiques locales</b>			
<b>Output 1.1</b> Les dispositifs de formation assurent des formations de qualité en lien avec les potentiels et besoins de l'économie locale	Ind OP 11-1 Nombre des jeunes formés (H/F/Personnes vulnérables) aux évaluations et examens - Ligne de base (2019): 260 - Valeur cible (2023): 6'000 formés (dont 40% des filles et des femmes)	Résultats des tests d'évaluation et base de données des CFP	- Absence de tensions sociales - Disponibilité des OPP et OPA, des formateurs des structures de formation et des agents des services techniques déconcentrés - Les artisans/paysans et les organisations professionnelles ainsi que les autorités locales s'investissent et se mobilisent pour les différents dispositifs
	Ind OP 11-2 Nombre de curricula adaptés aux formateurs et public-cibles révisés/élaborés (Référentiels métier, compétences, formation et évaluation, supports de formation) - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 30	Curricula révisés/élaboré	

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Sources des données et Moyens de vérification	
	<p>Ind OP 11-3 Nombre de sessions de renforcement des compétences techniques et pédagogiques de formateurs et encadreurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base (2019): 8</li> <li>- Valeur cible (2023): 14</li> </ul> <p>Ind OP 11-4 Proportion des jeunes (H/F/Personnes vulnérables) formés ayant bénéficié d'éléments d'éducation de base non formelle en amont ou en cours de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base (2019): à compléter (juin 2019)</li> <li>- Valeur cible (2023): 80%</li> </ul>	<p>Bases de données des DPEJ</p> <p>Rapports de consultation des formateurs de formateurs</p> <p>Liste et structure d'origine des participants aux sessions de formation de formateurs</p> <p>Base de données des Centres de formation</p> <p>Contenus des programmes de formation professionnelle</p> <p>Dossiers des apprenants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les motivations des jeunes correspondent aux opportunités économiques locales</li> <li>- Choix pertinent des filières de formation pour éviter le problème rapide de saturation des marchés et de « cannibalisme » des entreprises</li> <li>- Réceptivité des formateurs de formateurs et des formateurs aux changements et améliorations proposés et leurs compétences de base</li> <li>- Disponibilité de spécialistes en éducation de base dans les centres de formation professionnelle</li> <li>- Les structures publiques de formation disposent d'une grande autonomie de gestion (administrative, pédagogique, financière)</li> </ul>
<b>Output 1.2</b> Un vivier d'opérateurs de formation performants est disponible dans les provinces d'intervention	<p>Ind OP 12-1 Nombre de personnes ressources en ingénierie de formation formées dans les ZCO du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base (2019): 0</li> <li>- Valeur cible (2023): 20</li> </ul> <p>Ind OP 12-2 Nombre d'actions de formation pertinentes identifiées et développées avec l'appui des personnes ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base (2019): 0</li> <li>- Valeur cible (2023): 80</li> </ul> <p>Ind OP 12-3 Nombre de sessions de formation sur le management entrepreneurial organisées à l'intention des Directions des Centres de formation publics et privés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base (2019): 0</li> <li>- Valeur cible (2023): 2</li> </ul>	<p>Rapports de consultation des formateurs de formateurs et des formateurs de formateurs</p> <p>Liste et structures d'origine des personnes ressources</p> <p>Conventions de collaboration avec les partenaires sélectionnés</p> <p>Base de données des DPEJ sur les actions de formation développées</p> <p>Cahier des charges (termes de référence) des formations initiées par les personnes-ressources</p> <p>Module de formation sur le management entrepreneurial des Centres de Formation</p> <p>Liste et origine des participants à la formation</p> <p>Plans opérationnels des Centres de formation; rapport d'évaluation des plans opérationnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité et réceptivité des formateurs de formateurs et des formateurs/personnes ressource aux changements et améliorations proposés, notamment en ce qui concerne l'introduction de l'APC dans les pratiques éducatives</li> <li>- compétences de base suffisante des personnes-ressources</li> <li>- Le secteur privé répond positivement aux incitations publiques pour le développement de la FP</li> <li>- Les autorités publiques locales se montrent favorables à une plus grande responsabilité dans la gestion du système de formation-emploi</li> </ul>

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Sources des données et Moyens de vérification	
	Ind OP 12-4 Accords de partenariat opérationnels signés entre les centres publics et privés de formation et les OPP/OPA - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 20	Accords de partenariat signés	
<b>Outcome 2 : Les jeunes formés développent leur autonomie financière et sociale en s'insérant durablement dans le tissu économique local grâce à un accès amélioré à des services d'information/orientation et de financement de proximité.</b>			
<b>Output 2.1</b> Les jeunes et femmes ont acquis des compétences nécessaires permettant l'exercice d'un métier et la réalisation des activités professionnelles	Ind OP 21-1 Nombre jeunes (H/F/personnes vulnérables) ayant pris une initiative entrepreneuriale à la sortie des formations - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 5'000	Enquêtes auprès des personnes formées Base de données des services d'orientation et d'appui à l'insertion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de tensions sociales</li> <li>- Volonté politique à améliorer le système</li> <li>- Disponibilité des ressources humaines pour l'éducation financière</li> <li>- Existence des opportunités économiques locales</li> <li>- Disponibilité des institutions de microcrédit à développer et à mettre en place des services adaptés aux publics cibles</li> <li>- Motivation des jeunes en formation ou formés à former des groupes d'épargne et de crédit solidaire</li> </ul>
	Ind OP 21-2 Taux de réussite aux évaluations des modules de formation et à la pratique d'activité professionnelle (évaluation des transferts) - Ligne de base (2019): à compléter (juin 2019) - Valeur cible (2023): 4800	Base de données des centres de formation professionnelle et des DPEJ	
	Ind OP 21-3 Nombre des jeunes formés ayant accès au microcrédit pour financer une AGR - Ligne de base (2019): 0 Valeur cible (2023): 1'800 (=30% des formés)	Base de données des IMF	
<b>Output 2.2</b> Les jeunes et femmes, en recherche de formation et d'emploi, bénéficient des services d'information / orientation professionnelle et financiers améliorés.	Ind OP 22-1 Nombre de services d'information et d'orientation créés et opérationnels - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 8	Conventions de collaboration avec les partenaires sélectionnés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les structures de formation et les autorités communales soutiennent ce dispositif grâce à la mise à disposition de ressources matérielles, humaines et financières</li> <li>- Possibilité d'accès à l'Internet pour les jeunes</li> <li>- Les jeunes sont informés de l'existence de ce dispositif</li> </ul>
	Ind OP 22-2 Existence et utilisation d'une page/site internet (réseaux sociaux) d'information sur la formation professionnelle et l'emploi - Ligne de base (2019): 0 Valeur cible (2023): 1	Statistiques d'utilisation du site Internet (réseaux sociaux) sur la FP et l'emploi	
	Ind OP 22-3 Nombre de jeunes ayant bénéficié des services d'information et d'orientation et insertion professionnelle - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 12'000	Données des services d'orientation soutenus	
<b>Outcome 3 : La gouvernance nationale et locale partenariale de la formation professionnelle est plus efficace grâce à des dispositifs opérationnels et reconnus, susceptibles de faire progressivement face à l'évolution de la demande socio-économique dans un cadre institutionnel cohérent</b>			

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Sources des données et Moyens de vérification	
<b>Output 3.1</b> Les capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux impliqués dans la FP sont renforcées	Ind OP 31-1 Proportion de comités de pilotage local des actions de formation qui tiennent régulièrement des rencontres de concertation - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 80%, une fois par mois	PV des réunions des CoPiLoc Recensement des incidents survenus et réglés par les CoPiLoc Accords de partenariat signés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de tensions sociales</li> <li>- Volonté politique à apporter des réformes au système</li> <li>- Les différentes parties prenantes (formateurs, direction de la structure de formation, autorités locales et coutumières, représentants du secteur privé, représentants des jeunes en formation, autorités nationales) sont engagés pour le développement et la bonne gouvernance des dispositifs adaptés de formation-insertion au niveau local</li> </ul>
	Ind OP 31-2 Proportion de membres des Comités de pilotage local capables d'assumer leurs rôles et attributions respectifs - Ligne de base (2019): 50% - Valeur cible (2023): 80%	Ateliers d'évaluation des CoPiLoc Liste de participants aux différentes sessions de renforcement de capacités organisées	
	Ind OP 31-3 Disponibilité et mise en application d'un manuel de procédures interne - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 1	Manuels internes de procédures	
	Ind OP 31-4 Existence d'une banque de données régulièrement mise à jour (effectifs formés/insérés, curricula validés, procédures...) au MFFPM - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 1	Banque de données sur la FP au MFFPM	
<b>Output 3.2</b> Le cadre de concertation État – Partenaires est fonctionnel aux niveaux central et décentralisé et contribue à assurer une meilleure cohérence des interventions	Ind OP 32-1 Nombre de rencontres du cadre national de concertation sur la formation professionnelle et l'emploi organisées par an sous le leadership du MFFPM - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 2 par an	Documents-cadre (TdR /texte de mise en place/liste des structures membres) du cadre de national concertation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté politique à apporter des réformes au système</li> <li>- Volonté de coopération des différentes parties prenantes</li> </ul>
	Ind OP 32-2 Réflexions menées sur la relecture des textes et la certification des formations professionnelles - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 1 TdR consensuel sur le diagnostic institutionnel ; 1 TdR pour l'analyse/élaboration du cadre national de certification	PV des rencontres des cadres de concertation	
	Ind OP 32-3 Feuille de route pour l'intégration des dispositifs de FP soutenus dans le système de l'ETFP est élaborée et validée par les acteurs - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 1	PV des rencontres des cadres de concertation Feuille de route	

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Sources des données et Moyens de vérification	
	Ind OP 32-4 Nombre de cadres de concertation communaux et/ou provinciaux sur la formation professionnelle et l'emploi sous le leadership des autorités locales opérationnels (Gouvernorat/Mairie) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base (2019): 0</li> <li>- Valeur cible (2023): 8</li> </ul>	Documents-cadre (TdR /texte de mise en place/liste des structures membres) du cadre de national concertation PV des rencontres des cadres de concertation Évaluation de la mise en œuvre des plans d'action FP des communes/provinces	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le transfert des compétences aux collectivités territoriales dans le cadre du processus de la décentralisation suit son cours vers une plus grande effectivité</li> <li>- Les gouvernorats/mairies, les services techniques déconcentrés ainsi que les organisations professionnelles sont engagés et s'impliquent fortement dans la promotion de la formation professionnelle et le dialogue politique aux niveaux décentralisés</li> </ul>
<b>Output 3.3</b> Des mécanismes et procédures de cofinancement des dispositifs de formation et d'appui à l'insertion sont opérationnels	Ind OP 33-1 Existence des mécanismes de partage des coûts pour les différents dispositifs sur le continuum éducation-formation-insertion conçus et mis en place <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base (2019): 0</li> <li>- Valeur cible (2023): un mécanisme par type de dispositif</li> </ul>	Documents conceptuels sur les mécanismes de cofinancement développés Conventions de financement des formations et d'actions d'insertion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement réel des autorités publiques à soutenir la réforme et la dynamisation du sous-secteur de l'ETFP Volonté de coopération des différents Ministère en charge de l'ETFP</li> <li>- Les organisations du secteur privé adhèrent au principe de partage des coûts des actions et dispositifs de formation</li> <li>- Le transfert des ressources aux collectivités territoriales dans le cadre du processus de la décentralisation devient effectif</li> </ul>
	Ind OP 33-2 Nombre d'actions de formation et d'insertion cofinancées par les différents acteurs (FONAP, ONAJES, ANAPE, IMF, Collectivités territoriales, Parents et OPP/OPA) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base (2019): 0</li> <li>- Valeur cible (2023): 200 actions / 300</li> </ul>	Conventions de financement des formations et d'actions d'insertion	

#### PRINCIPALES ACTIVITES (Inputs) POUR ATTEINDRE LES DIFFERENTS RESULTATS (outputs)

Principales activités prévues pour atteindre le résultat R.1.1: Les dispositifs de formation assurent des formations de qualité en lien avec les potentialités et besoins de l'économie locale.

- Appuyer la mise à niveau des structures de formation partenaires existantes dans les ZCO retenues (réhabilitations, construction, équipements, outillages, consommables)
- Appuyer la mise en place de nouveaux dispositifs et des nouvelles structures de formation (constructions légères, équipements, outillages et consommables) : formations par apprentissage (FAT/dual), formations agricoles et rurales (type SIFA ou SAFARI), formations dans les CBENF et FIP
- Appuyer la mise en œuvre des actions de formation dans les nouveaux dispositifs expérimentés
- Assurer le suivi/monitoring des actions de formation dans les différents dispositifs de formation (et éducation-formation) mis en place
- Appuyer la démultiplication des dispositifs à d'autres zones et d'autres métiers
- Appuyer l'élaboration de curricula dans les métiers et les AGR porteurs identifiés
- Expérimenter les curricula (référentiels de formation et d'évaluation, outils pédagogiques, didactiques, d'évaluation, ...) élaborés dans les nouvelles filières de formation identifiées et les adapter au besoin

<b>Principales activités prévues pour atteindre le résultat R 1.2: Un vivier d'opérateurs de formation performants est disponible dans les provinces d'intervention.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les besoins de formation des différentes catégories de formateurs et appuyer le renforcement de leurs compétences techniques et pédagogiques à travers des sessions de formation</li> <li>• Former des personnes-ressources en ingénierie de formation et appuyer leur fonctionnement</li> <li>• Former les Directeurs des centres publics et privés des centres de formation au management entrepreneurial</li> <li>• Soutenir le suivi pédagogique (qualité) des formations et formateurs</li> <li>• Appuyer la conception et la mise en œuvre des plans de développement des Centres de Formation</li> </ul>
<b>Principales activités prévues pour atteindre le résultat R 2.1 : Les jeunes et femmes ont acquis des compétences nécessaires permettant l'exercice d'un métier et la réalisation des activités professionnelles.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Former des conseillers en entrepreneuriat et en éducation financière</li> <li>• Appuyer la réalisation de formations des jeunes en entrepreneuriat et en éducation financière</li> <li>• Appuyer le développement et la mise en place d'outils financiers (formels et informels) d'accès au crédit adaptés aux publics cibles (produits de microcrédit avec les IMF, groupes solidaires d'épargne et de crédit)</li> <li>• Appuyer la mise en relation des plans d'affaires des jeunes avec les structures de microcrédit</li> <li>• Appuyer le suivi des microentreprises créées par les jeunes sortants des dispositifs (coaching, appui marketing)</li> </ul>
<b>Principales activités prévues pour atteindre le résultat R 2.2 : Les jeunes et femmes, en recherche de formation et d'emploi, bénéficient des services d'information / orientation professionnelle et financiers améliorés.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer la mise en place et le fonctionnement de services d'information et d'orientation professionnelle des jeunes</li> <li>• Former des conseillers en orientation professionnelle</li> <li>• Appuyer la conception d'outils d'information et d'orientation professionnelles (fiches métiers, guide du conseiller, opportunités d'emploi ou d'auto-emploi)</li> <li>• Réaliser des actions de sensibilisation et d'information sur la FP auprès des communautés à la base et auprès des jeunes</li> <li>• Appuyer la mise en place et le fonctionnement des services d'appui-conseil à l'insertion professionnelle (si différents des services d'information et d'orientation professionnelle)</li> </ul>
<b>Principales activités prévues pour atteindre le résultat R 3.1: Les capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux impliqués dans la FP sont renforcées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer la mise en place de comités de gestion de proximité (pilotage local) dans les structures de formation appuyés (organisation, fonctionnement, rôles et responsabilités des différents membres, etc.)</li> <li>• Appuyer le renforcement des compétences des membres des comités de gestion afin d'améliorer la qualité, l'efficience et la durabilité des dispositifs mis en place</li> <li>• Appuyer le fonctionnement des comités de gestion</li> <li>• Appuyer les services techniques déconcentrés, les Communes et les OPP/OPA dans l'élaboration de leurs plans d'action ainsi que pour leur mise en œuvre</li> <li>• Appuyer les services techniques centraux dans le pilotage, la coordination et le suivi-évaluation des actions de Formation Professionnelle – insertion</li> <li>• Appuyer le MFPPM dans les initiatives de réformes institutionnelles et d'harmonisation de la Formation Professionnelle</li> </ul>
<b>Principales activités prévues pour atteindre le résultat R 3.2 : Le cadre de concertation État – Partenaires est fonctionnel aux niveaux national et local et assure une meilleure cohérence des interventions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer la mise en place et la tenue de rencontres périodiques d'un cadre national de concertation réunissant les principaux acteurs publics et privés du système de l'ETFP et les PTF</li> <li>• Appuyer l'élaboration d'une feuille de route impliquant les autorités publiques/PTF/secteur privé pour le développement de la FP à l'intention des exclus du système formel et son intégration dans le système de l'ETFP</li> <li>• Appuyer la mise en œuvre de la feuille de route</li> <li>• Appuyer la mise en place et l'organisation de rencontres de cadres de concertation au niveau provincial/départemental pour la formation et l'insertion professionnelles</li> <li>• Appuyer les communes dans l'intégration de la thématique de la formation et l'insertion professionnelles dans leurs plans de développement communaux</li> <li>• Contribuer à la mise en place et au fonctionnement du groupe de travail PTF sur la Formation Professionnelle et l'Emploi</li> </ul>
<b>Principales activités prévues pour atteindre le résultat R 3.3: Des mécanismes et procédures de cofinancement des dispositifs de formation et d'appui à l'insertion sont opérationnels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer l'élaboration de mécanismes et procédures de financement des différents dispositifs de formation testés basés sur le principe du partage des coûts en vue d'assurer leur pérennisation sur le moyen et long terme</li> <li>• Appuyer l'expérimentation des mécanismes</li> <li>• Appuyer la formalisation et l'institutionnalisation des nouveaux mécanismes de financement</li> </ul>

**ANNEXE E1**  
**Analyse SWOT du programme FORMI - phase 2**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence par rapport aux besoins des populations</li> <li>• Domaines investis à fort potentiel de réduction de la vulnérabilité de la population et de la pauvreté</li> <li>• Zones d'intervention ciblées parmi les plus pauvres du Tchad, dont certaines en proie à un contexte d'insécurité préoccupant</li> <li>• Modalité d'organisation <u>prévue</u>, impliquant les principaux ministères concernés et les acteurs jusqu'au plus bas niveau porteur d'efficacité, d'efficience et de durabilité</li> <li>• Pertinence du public cible des jeunes et des femmes et du profil vulnérable</li> <li>• Résultats démontrés en termes de formation, en peu de temps (20 mois) appréciables avec une débauche de moyens humaines et financiers</li> <li>• Membres de l'équipe permanente de projet compétents et engagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une intervention très ambitieuse dans ses objectifs, comportant trois grands axes (formation, insertion, institutionnalisation), plusieurs types de dispositifs de formation, dans de nombreuses filières.</li> <li>• Durée de l'intervention de 47 mois assez juste pour le volet Agriculture, assujetti au calendrier agricole qui est annuel.</li> <li>• Un cadre logique comportant des indicateurs non pertinents ou non mesurables.</li> <li>• Défaillance importante du contrôle interne et du suivi et évaluation. Matrice de suivi des indicateurs existe, mais faiblement renseignée. Faiblesse d'application du système de suivi et évaluation visé dans le document de projet.</li> <li>• Constitution et composition de l'équipe de gestion du projet non adaptée à l'envergure, aux domaines d'intervention du projet (absence de spécialistes des principaux domaines visés) et contexte sécuritaire préoccupant.</li> <li>• Faible participation des services centraux, voire déconcentrés des ministères partenaires, hors FP (éducation, agriculture, élevage, jeunesse, action sociale)</li> <li>• Turn over au sein de l'équipe de projet entre les phases 1 et 2.</li> <li>• Ratio fonctionnement/ investissement &gt; 60%</li> </ul>
<b>Opportunités/ menaces</b>	
<p>Menaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte sécuritaire et sanitaire</li> <li>• Incompréhensions avec les autorités de tutelle même surmontées</li> </ul> <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort engouement des jeunes à se former</li> <li>• Fort intérêt et engagement des partenaires de mise en œuvre et des services déconcentrées du MFPM</li> <li>• Nouvelle équipe de projet en place</li> </ul>	

**ANNEXE E2**  
**Analyse des forces et faiblesses des partenariats du programme FORMI - phase 2**

<b>ACTEURS/ PARTENAIRES</b>	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
Apprenants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sont motivés et engagés</li> <li>- Sont assidus et dynamiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditions sociales vulnérables (restauration, déplacements, logement)</li> <li>- Faible maîtrise du français, langue de formation</li> </ul>
Structures de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sont les lieux de formation</li> <li>- Fournissent déjà aux filières à initier</li> <li>- Capacités matérielles minimum en place</li> <li>- Capacité en ressources humaines minimum en place</li> <li>- Situation géographique proche des bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité matérielle à renforcer</li> <li>- Capacité humaine à renforcer</li> <li>- Contenu des formations à réviser (curricula)</li> </ul>
OSP, OPA, OPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposent déjà de jeunes en apprentissage dans les ateliers</li> <li>- Disposent d'ateliers de formation</li> <li>- Sont disponibles pour accueillir les apprenants et les former</li> <li>- Proximité avec les apprenants</li> <li>- Personnes ressources pour l'élaboration des curricula</li> <li>- Ont les capacités techniques à minima pour encadrer les apprenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau d'équipement des ateliers est insuffisant</li> <li>- Les approches et outils de formation sont inexistant</li> <li>- Les capacités techniques des maîtres sont à renforcer</li> </ul>
Délégation du MFPM et des autres ministères partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence au niveau déconcentré</li> <li>-Animateurs étatiques de la formation professionnelle et de l'insertion</li> <li>- Connaissance du domaine au niveau local</li> <li>- Régulation de situations</li> <li>- Disponibilité de ressources humaines de formation à minima (notamment inspecteurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faiblesse institutionnelle</li> <li>- Faible dotation en ressources humaines et matérielles pour animer le domaine</li> <li>-</li> </ul>
Communes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence au niveau déconcentré</li> <li>- Responsable au niveau local de la mise en œuvre de la compétence éducation formation</li> <li>- Régulation de situations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible dotation en ressources humaines et matérielles pour animer le domaine</li> <li>- Faibles capacités dans le domaine</li> </ul>
Communautés / villages	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance des jeunes</li> <li>- Connaissance de la localité et de ses potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faibles capacités dans le domaine</li> <li>- Faiblesse des ressources pour accompagner les jeunes</li> </ul>
CoDéPil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance des acteurs</li> <li>- Connaissance des intérêts des jeunes</li> <li>- Membres motivés et engagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faiblesse de capacité pour le suivi des actions</li> <li>- Faiblesse de ressources pour exécuter la mission</li> </ul>

ANNEXE E2

**Synthèse de la résiliation des objectifs et des résultats attendus de FORMI - phase 1**

Indicateurs	Ligne de base / Valeur cible	Réalisations au cours de la période	Taux de réalisation	Commentaires
<b>Objectif général : Les différents acteurs impliqués, des niveaux local et central, adhèrent aux différents dispositifs de proximité dans le continuum éducation – formation - insertion en phase d'expérimentation et se sont engagés à participer à leur développement et à leur pérennisation</b>				
Participation des acteurs publics et privés aux différentes étapes	MFPM associé aux décisions stratégiques et actions phare  Un comité de management pour la gestion de proximité (secteur privé/ communautés) par dispositif développé	✓ Le MFPM a été impliqué  ✓ 12 comités de pilotage locaux mis en place et fonctionnels	100%	Le MFPM a été impliqué dans l'organisation des 3 études stratégiques plus l'étude sur le genre et la CSPM, bénéficie de renforcements de capacités et d'appuis institutionnels (financement d'activités stratégiques), pour un coût total de 20 millions de FCFA.  Les CodéPil assurent la sélection des bénéficiaires et le suivi de la mise en œuvre des actions de formation au niveau local. <b>Pour 6 dispositifs initiés, 12 comités ont été mis en place, soit 2 comités par dispositifs</b> <sup>90</sup> .
Rôles et fonctions des différents acteurs sont définis				
	Une convention de collaboration avec chaque DPEJ dans les régions d'intervention (04 conventions de collaboration avec DPEJ) et chaque comité pilotage de proximité	✓ 4 conventions de collaboration ont été signées avec les délégations provinciales de l'éducation et de la jeunesse (DPEJ)  ✓ 12 conventions signées avec les comités de pilotage locaux	100%	A travers ces conventions, des appuis financiers, techniques (renforcement de capacités) et en nature (matériel informatique et communication Internet) ont été apportés aux DPEJ, aux centres aux CoDéPil
<b>Objectif spécifique 1 (OS1) : Des opportunités économiques et des métiers porteurs des régions d'intervention du programme sont identifiés et constituent la base des dispositifs formation - insertion des jeunes et des femmes</b>				
Des filières économiques porteuses sont identifiées et documentées	Une étude sur la demande socioéconomique	✓ 1 Étude sur la demande socioéconomique	100%	L'étude a permis d'identifier, d'analyser et de retenir une trentaine de filières/ métiers porteurs pour chacune des 4 provinces d'intervention (hors Wadi Fira).

<sup>90</sup> Il semble que les données comportent là des déficits.

Indicateurs	Ligne de base / Valeur cible	Réalisations au cours de la période	Taux de réalisation	Commentaires
Des stratégies de formation et <b>d'insertion des jeunes</b> sont identifiées	2 études sur l'offre de formation (potentiel existant) et sur les acteurs et parties prenantes du système EFE	✓ 1 étude sur l'offre de formation ✓ 1 étude sur les acteurs et parties prenantes du système EFE	100%	L'étude sur l'offre de formation a permis de sélectionner et appuyer une quinzaine de structures de formation dans 4 provinces. L'étude sur les acteurs du système EFE a permis d'identifier et retenir des acteurs-clés (services déconcentrés de l'éducation et de la jeunesse, Mairies et communautés locales, organisations socioprofessionnelles, structures d'appui à la formation et à l'insertion des jeunes, autres projets et programmes dans le secteur de la formation professionnelle) qui ont été sollicités pour accompagner la mise en œuvre des formations. <b>Cependant, elle n'identifie pas suffisamment les acteurs et n'oriente pas du tout sur les stratégies d'accompagnement de l'insertion, jalon majeur de la stratégie d'intervention.</b>
<b>Objectif spécifique 2 (OS2) : Des offres de formation professionnelles de qualité, plus diversifiées et adaptées aux réalités socioéconomiques locales sont élaborées et testées dans un cadre partenarial public-privé</b>				
Des dispositifs de formation-emploi des métiers porteurs sont opérationnels	05 dispositifs de formation pilotes mis en route 01 action de formation liée à la promotion des filières Karité et Arachide	✓ 6 dispositifs pilotes de formation, dont 4 nouveaux ✓ 13 structures de formation abritent ces dispositifs ✓ 139 formateurs/ responsables de formation/ maitres artisans formés ✓ Néant <sup>91</sup>	120%	Les dispositifs sont mis en route dans 4 des 6 provinces prioritaires et à N'Djamena et portent sur 7 métiers/ domaines d'activités <sup>92</sup> . Ils ont permis la formation de 278 jeunes déscolarisés et non scolarisés dont 78 femmes (28%) à travers 14 actions de formation, pour un coût total de 115,7 millions de FCFA avec la participation de l'ensemble des acteurs privés et publics.

<sup>91</sup> Sa non résiliation n'a pas été pris en compte dans le calcul du taux d'exécution. L'indicateur est jugé de type activité.

<sup>92</sup> Agriculture intégrée - Réparation de motos - Fabrication de matériels agricoles/forge - Restauration de proximité – Maçonnerie - Installation et Maintenance d'équipements photovoltaïques (énergie solaire) et Métiers du cinéma. Ces filières ont été retenues parmi la trentaine de filières/ métiers analysées et recommandées par l'étude.

Indicateurs	Ligne de base / Valeur cible	Réalisations au cours de la période	Taux de réalisation	Commentaires
Implication des acteurs publics et privés au développement des dispositifs pilotes	Une convention quadripartite : (secteur privé local/communautés ; prestataire, service technique FP, FORMI), par action de formation initiée	✓ 16 conventions de collaboration ont été signées avec les différents intervenants pour les 14 actions de formation	100% <sup>93</sup>	A travers ces conventions, des appuis financiers, techniques ont été fournis aux partenaires sous formes d'équipements techniques et pédagogiques
<b>Objectif spécifique 3 (OS3) : Des cadres de concertation aux niveaux régional et national entre différents acteurs se constituent en force de proposition de bonnes pratiques pour une gestion efficace du programme et le développent des mécanismes de cofinancement</b>				
Un cadre formel d'acteurs publics et privés existe et est opérationnel	Un cadre de concertation public-privé sur la formation professionnelle par région d'intervention (04 cadres de concertation)  Un cadre de coordination des interventions dans le domaine de la FPI piloté par le MFFPM	✓ Néant  ✓ Mise en place d'une plateforme d'échanges et de collaboration des acteurs publics et privés de la FIP (PF-FIP)	50%	La PF-FIP regroupe une quinzaine d'organisations publiques, privées et non gouvernementales.
<b>Objectif spécifique 4 (OS4) : Une planification détaillée et participative de la phase 2 basée sur une vision et des résultats à l'horizon décennal, dans un cadre interinstitutionnel, permettant au programme d'intervenir de manière pertinente est réalisée</b>				
Document de projet de la phase est élaboré et validé	Prodoc	✓ Le document de la phase 2 est élaboré et adopté	100%	Le document disponible comporte 1 objectif général, 3 objectifs spécifiques, 6 résultats attendus et 14 indicateurs. <b>On note une dispersion des efforts et des moyens</b>

<sup>93</sup> Les 2 conventions supplémentaires non reliées à des actions de formation ne sont pas comptabilisées dans le calcul.

## Tableau synthèse de l'organisation de la gestion du programme – PHASE 2

Fonction	Formation	Observations
<b>EQUIPE CADRE PERMANENTE</b>		
Chef de Programme, N'Djamena (80%, puis 100%)	Ingénieur en maintenance industrielle	Remplacé dans la phase II Successeur entré en fonction le 15 novembre 2020
Coordonnateur Opérationnel/Responsable ingénierie de la formation et du S&E, N'Djamena (100 %)	NC <sup>94</sup>	Remplacé dans la phase II
Responsable développement économique local, entrepreneuriat et insertion des jeunes, Ndjamen (100 %)	Ingénieur de Développement Rural	
Responsable administratif et financier (100%)	NC	
Assistant administratif et financier (100%)	NC	Remplacé
Personnel de soutien à N'Djamena (Chauffeur, agent d'entretien, gardien)	NA <sup>95</sup>	
Chef d'antenne, Sarh (100 %)	Ingénieur des travaux en électromécanique et informatique industrielle	
Chef d'antenne, Ati (100 %)	Ingénieur des Techniques Agricoles des Régions Chaudes et spécialisé dans la panification, la gestion et le suivi-évaluation des opérations de développement rural	
Assistant technique Chargé d'appui aux acteurs de la demande et S&E de proximité, Sarh (100 %)	NC	
Assistant technique Chargé d'appui aux acteurs de la demande et S&E de proximité, Ati (100 %)	NC	
Assistant administratif et financier, Sarh (100%)	NC	
Assistant administratif et financier, Ati (100%)	NC	Remplacé
Personnel de soutien pour les 2 antennes (Chauffeur x 2 ; Agent d'entretien x 2 ; Gardiens)	NA	
<b>FONCTIONS DE SOUTIEN DES SIEGES</b>		
<b>SWISSCONTACT ET CARITAS SUISSE</b>		
Pilotage du programme : Chargé de Suivi et validation des documents stratégiques (planification opérationnelle et financière, rapports etc.), mobilisation expertise court terme du Chef de file - <b>Swisscontact</b> (81,5 jours)	NC	Remplacé
Co-pilotage du programme : Chargé de Suivi et validation des documents stratégiques (planification opérationnelle et financière, rapports etc.), mobilisation expertise court terme du partenaire du consortium – <b>Caritas suisse</b> (34 jours)	NC	Remplacé
Comptable siège <b>Swisscontact</b> (480 heures)	NC	Remplacé
Comptable siège <b>Caritas suisse</b> (128 heures)	NC	Remplacé
Coordination régionale, contrôle interne	NC	
<b>BUREAU LOCAL CARITAS SUISSE</b>		
Coordination et gestion stratégique, du partenaire du consortium N'Djamena - <b>Caritas suisse</b> (10 %)	NC	
Appui technique à la Gestion Opérationnelle et au Suivi, synergie avec les autres projets du partenaire du consortium, N'Djamena du partenaire du consortium - <b>Caritas suisse</b> (40 %)	NC	
Gestion financières et ressources humaines des partenaires du consortium, N'Djamena, appui finance et administration - <b>Caritas suisse</b> (20 %)	NC	
<b>EXPERTISE COURT TERME</b>		

<sup>94</sup> NC = Non communiqué<sup>95</sup> NA = Non applicable

Fonction	Formation	Observations
Dispositif de formation professionnelle (curriculum, didactique, évaluation), formation des formateurs, approche par compétence (21 jours)	NC	<b>Swisscontact</b> : Conseiller Afrique de l'Ouest et du Nord en formation professionnelle (21 jours)
Suivi et mesure des résultats (SMR), Gestion et Capitalisation de l'information (13,75 jours)	NC	<b>Swisscontact</b> : Conseiller Afrique de l'Ouest et du Nord en SMR. 2 personnes
Développement d'outils sensibilisation/communication, dispositifs d'orientation professionnelle et insertion (13,25 jours)	NC	<b>Swisscontact</b> : Conseiller Afrique de l'Ouest et du Nord en orientation insertion
CSPM (26 jours)	NC	<b>Caritas Suisse</b> : Spécialiste en CSPM
Genre (26 jours)	NC	<b>Caritas Suisse</b> : Spécialiste en Genre
Développement des compétences et entrepreneuriat/emploi des jeunes (8 jours)	NC	<b>Caritas Suisse</b> : Spécialiste Emploi Jeune/développement compétence

## Tableau d'appréciation du niveau d'atteinte des résultats de FORMI - phase 2 (Efficacité)

Taux de réalisation de la cible finale	Eléments supplémentaires d'analyse	Taux d'exécution <sup>96</sup>
<b>OS1 : Les acteurs privés et publics développent et mettent en œuvre des formations de qualité et diversifiées, adaptées aux aspirations des jeunes hommes et femmes, permettant de valoriser les potentialités économiques locales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>6 indicateurs sont prévus pour la mesure de l'OS1 (Ind. OC 11 à 16).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cf. point 2.3.2</li> <li>Sur les 6 indicateurs, les indicateurs Ind. OC 12 et 13 n'ont pas connu de réalisation. Les mesures et la réglementaire nécessaires pour y parvenir n'ont pas été prises.</li> </ul>	35%
<b>R1.1 : Les dispositifs de formation assurent des formations de qualité en lien avec les potentiels et besoins de l'économie locale</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ind OP 11-1 Nombre des jeunes formés (H/F/Personnes vulnérables) aux évaluations et examens - Ligne de base (2019): 260 - Valeur cible (2023): 6'000 formés (dont 40% des filles et de femmes)</li> <li>Ind OP 11-2 Nombre de curricula adaptés aux formateurs et public-cibles révisés/élaborés (Référentiels métier, compétences, formation et évaluation, supports de formation) - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 30</li> <li>Ind OP 11-3 Nombre de sessions de renforcement des compétences techniques et pédagogiques de formateurs et encadreurs - Ligne de base (2019): 8 - Valeur cible (2023): 14</li> <li>Ind OP 11-4 Proportion des jeunes (H/F/Personnes vulnérables) formés ayant bénéficié d'éléments d'éducation de base non formelle en amont ou en cours de formation - Ligne de base (2019): à compléter (juin 2019) - Valeur cible (2023): 80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1223 formés ou en formation dont 438 femmes, soit 38% (Niveau de réalisation 20% et 18%<sup>97</sup> pour le nombre de femmes)</li> <li>7 curricula élaborés/ révisés selon l'APC, dont 4 nouveaux élaborés et 3 révisés (23%)</li> <li>• IOV = ND<sup>98</sup></li> <li>• IOV = ND</li> </ul>	13% (qualité des formations à évaluer, insertion des formés à suivre)
<b>R1.2 : Un vivier d'opérateurs de formation performants est disponible dans les provinces d'intervention</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ind OP 12-1 Nombre de personnes ressources en ingénierie de formation formées dans les ZCO du programme - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 20</li> <li>Ind OP 12-2 Nombre d'actions de formation pertinentes identifiées et développées avec l'appui des personnes ressources - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 80</li> <li>Ind OP 12-3 Nombre de sessions de formation sur le management entrepreneurial organisées à l'intention des Directions des Centres de formation publics et privés - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 2</li> <li>Ind OP 12-4 Accords de partenariat opérationnels signés entre les centres publics et privés de formation et les OPP/OPA - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 personnes ressource en ingénierie de formation identifiées et formées (35%)</li> <li>• IOV = ND</li> <li>• IOV = ND</li> <li>• IOV = ND</li> <li>• 9 nouveaux centres réhabilités/ équipés sur la base supposée d'accords de partenariat avec les OP et OPA pour la formation des bénéficiaires (</li> <li>• 10 anciens centres renforcés, même hypothèse.</li> <li>• Total 19 centres (95%)</li> </ul>	32%
<b>OS2 : Les jeunes formés développent leur autonomie financière et sociale en s'insérant durablement dans le tissu économique local grâce à un accès amélioré à des services d'information/orientation et de financement de proximité</b>		

<sup>96</sup> Le taux de réalisation de l'OS ou du résultat est calculé en faisant la moyenne arithmétique des taux de réalisation des indicateurs constitutifs, aucune pesée ne les différentiant dans leurs poids respectifs.

<sup>97</sup> Calcul : 438/ (6000 x 40%)

<sup>98</sup> ND = Non déterminé

Taux de réalisation de la cible finale	Eléments supplémentaires d'analyse	Taux d'exécution <sup>96</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>6 indicateurs sont prévus pour la mesure de l'OS2 (Ind. OC 21 à 26).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cf. point 2.3.2</li> <li>Sur les 6 indicateurs, seul l'indicateur Ind. OC 21 présente des résultats. 4 n'ont pas connu de réalisation et la mesure du dernier est prématuré. Le programme ne s'est pas doté de mécanismes efficaces et viables d'accompagnement de l'insertion des formés. Les jeunes en insertion y sont parvenus par eux-mêmes.</li> </ul>	8%
<b>R2.1 : Les jeunes et femmes ont acquis des compétences nécessaires permettant l'exercice d'un métier et la réalisation des activités professionnelles</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ind OP 21-1 Nombre jeunes (H/F/personnes vulnérables) ayant pris une initiative entrepreneuriale à la sortie des formations - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 5'000</li> <li>Ind OP 21-2 Taux de réussite aux évaluations des modules de formation et à la pratique d'activité professionnelle (évaluation des transferts) - Ligne de base (2019): à compléter (juin 2019) - Valeur cible (2023): 4800</li> <li>Ind OP 21-3 Nombre des jeunes formés ayant accès au microcrédit pour financer une AGR - Ligne de base (2019): 0 Valeur cible (2023): 1'800 (=30% des formés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>789 formés dont 304 femmes, soit 39%<sup>99</sup> (16% pour les formés et 2% pour le nombre de femmes)</li> <li>1067 formés depuis la phase 1, dont 382 (36%)</li> <li>IOV = ND</li> <li>Réussite à la formation (16%)</li> <li>Réussite à la pratique d'activité professionnelle nécessite une définition et son mode de calcul</li> <li>IOV = ND</li> </ul>	8% (Stratégies d'accompagnement à l'insertion à accélérer, accompagnement peu avancé)
<b>R2.2 : Les jeunes et femmes, en recherche de formation et d'emploi, bénéficient des services d'information / orientation professionnelle et financiers améliorés</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ind OP 22-1 Nombre de services d'information et d'orientation créés et opérationnels - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 8</li> <li>Ind OP 22-2 Existence et utilisation d'une page/site Internet (réseaux sociaux) d'information sur la formation professionnelle et l'emploi - Ligne de base (2019): 0 Valeur cible (2023): 1</li> <li>Ind OP 22-3 Nombre de jeunes ayant bénéficié des services d'information et d'orientation et insertion professionnelle - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 12'000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>04 services créés et en cours d'opérationnalisation qui seront animés par les agents COSUP du MFPM (25%<sup>100</sup>)</li> <li>IOV = ND</li> <li>IOV = ND</li> <li>Les services dédiés en cours de création ne sont pas fonctionnels</li> </ul>	8% (Accompagnement peu avancé)
<b>OS3 : La gouvernance nationale et locale partenariale de la formation professionnelle est plus efficace grâce à des dispositifs opérationnels et reconnus, susceptibles de faire progressivement face à l'évolution de la demande socio-économique dans un cadre institutionnel cohérent</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>2 indicateurs sont prévus pour la mesure de l'OS3 (Ind. OC 31 et 32).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cf. point 2.3.2</li> <li>La mise en place de la plateforme PF-FIP est un pas important vers une concertation nationale sur la FP. Son animation reste un défi majeur.</li> <li>Des mesures volontaristes sont attendues du MFPM pour ancrer les dispositifs pilotes en cours d'épreuve dans le dispositif national.</li> </ul>	17%
<b>R3.1 : Les capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux impliqués dans la FP sont renforcées</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ind OP 31-1 Proportion de comités de pilotage local des actions de formation qui tiennent régulièrement des rencontres de concertation - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 80%, une fois par mois</li> <li>Ind OP 31-2 Proportion de membres des Comités de pilotage local capables d'assumer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9 comités sont en place et fonctionnent au besoin. (100%)</li> <li>Les membres ont été formés à leurs rôles et responsabilités</li> <li>IOV = ND</li> </ul>	44% (Indicateurs difficilement vérifiables pour certains, système de suivi et évaluation peu

<sup>99</sup> La mission fait l'hypothèse que tous les formés font preuve d'initiatives entrepreneuriales

<sup>100</sup> Leur mise en place étant en cours on peut considérer que l'indicateur est réalisé à 25%

<b>Taux de réalisation de la cible finale</b>	<b>Eléments supplémentaires d'analyse</b>	<b>Taux d'exécution<sup>96</sup></b>
leurs rôles et attributions respectifs - Ligne de base (2019): 50% - Valeur cible (2023):80%	• Les membres sont volontaires et engagés, malgré des conditions jugées non favorables (50%)	avancé
• Ind OP 31-3 Disponibilité et mise en application d'un manuel de procédures interne - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 1	• IOV = ND	
• Ind OP 31-4 Existence d'une banque de données régulièrement mise à jour (effectifs formés/insérés, curricula validés, procédures...) au MFFPM - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 1	• En cours de constitution • Données incomplètes et non collectées en lien avec les indicateurs du CL (25%)	
<b>R3.2 : Le cadre de concertation État – Partenaires est fonctionnel aux niveaux central et décentralisé et contribue à assurer une meilleure cohérence des interventions</b>		
• Ind OP 32-1 Nombre de rencontres du cadre national de concertation sur la formation professionnelle et l'emploi organisées par an sous le leadership du MFFPM - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 2 par an	• IOV = ND • Création de la PF-FIP • Elaboration du plan stratégique 2020-2022 de la PF-FIP • Disponibilité et appui à la mise en œuvre du plan d'action 2020 de la PF-FIP (25%)	
• Ind OP 32-2 Réflexions menées sur la relecture des textes et la certification des formations professionnelles - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 1 TdR consensuel sur le diagnostic institutionnel ; 1 TdR pour l'analyse/élaboration du cadre national de certification	• IOV = ND	6% <b>(Ind. OP32-4 fait doublon avec les CoDéPil)</b>
• Ind OP 32-3 Feuille de route pour l'intégration des dispositifs de FP soutenus dans le système de l'ETFP est élaborée et validée par les acteurs - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 1	• IOV = ND	
• Ind OP 32-4 Nombre de cadres de concertation communaux et/ou provinciaux sur la formation professionnelle et l'emploi sous le leadership des autorités locales opérationnels (Gouvernorat/Mairie) - Ligne de base (2019): 0 - Valeur cible (2023): 8	• IOV = ND	
<b>R3.3 : Des mécanismes et procédures de cofinancement des dispositifs de formation et d'appui à l'insertion sont opérationnels</b>		
• Ind OP 33-1 Existence des mécanismes de partage des coûts pour les différents dispositifs sur le continuum éducation-formation-insertion conçus et mis en place - Ligne de base (2019) : 0 - Valeur cible (2023): un mécanisme par type de dispositif	• Partage des coûts à minima avec une contribution de 10% des apprenants (50%)	25% <b>(mécanisme à approfondir, synergie avec les autres partenaires à approfondir)</b>
• Ind OP 33-2 Nombre d'actions de formation et d'insertion cofinancées par les différents acteurs (FONAP, ONAJES, ANAPE, IMF, Collectivités territoriales, Parents et OPP/OPA) - Ligne de base (2019): 0 Valeur cible (2023): 200 actions / 300	• IOV = ND	

**ANNEXE E5**  
**Tableau d'appréciation l'efficience de FORMI - phase 2**

<b>Objectifs / résultats<sup>101</sup></b>	<b>Exécution budgétaire effective*</b>	<b>Niveau d'atteinte des résultats</b>
OS1 : Les acteurs privés et publics développent et mettent en œuvre des formations de qualité et diversifiées, adaptées aux aspirations des jeunes hommes et femmes, permettant de valoriser les potentialités économiques locales.	17%	35%
R1.1 : Les dispositifs de formation assurent des formations de qualité en lien avec les potentiels et besoins de l'économie locale	-	13%
R1.2 : Un vivier d'opérateurs de formation performants est disponible dans les provinces d'intervention	-	32%
OS2 : Les jeunes formés développent leur autonomie financière et sociale en s'insérant durablement dans le tissu économique local grâce à un accès amélioré à des services d'information/orientation et de financement de proximité	3%	8%
R2.1 : Les jeunes et femmes ont acquis des compétences nécessaires permettant l'exercice d'un métier et la réalisation des activités professionnelles	-	8%
R2.2 : Les jeunes et femmes, en recherche de formation et d'emploi, bénéficient des services d'information / orientation professionnelle et financiers améliorés	-	8%
OS3 : La gouvernance nationale et locale partenariale de la formation professionnelle est plus efficace grâce à des dispositifs opérationnels et reconnus, susceptibles de faire progressivement face à l'évolution de la demande socio-économique dans un cadre institutionnel cohérent	14%	17%
R3.1 : Les capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux impliqués dans la FP sont renforcées	-	44%
R3.2 : Le cadre de concertation État – Partenaires est fonctionnel aux niveaux central et décentralisé et contribue à assurer une meilleure cohérence des interventions	-	6%
R3.3 : Des mécanismes et procédures de cofinancement des dispositifs de formation et d'appui à l'insertion sont opérationnels		25%

\* Renvoie aux dépenses présentées dans les rapports annuels.

<sup>101</sup> En l'absence d'une mise en liaison entre budget et cadre logique, les évaluateurs ont considéré que la partie *A. offre de formation* du budget correspondait à l'OC1, la partie *B. Demande socioéconomique* à l'OC2 et la partie *C. Pilotage et institutionnalisation* à l'OC3. Le budget n'est pas décliné de sorte à permettre des affectations aux résultats du CL.

**ANNEXE E6**  
**Bilan chiffré des effectifs des apprenants formés et en formation, FORMI - phase 2**

Étiquettes de lignes	Nb. hommes	Nb. femmes	Total
<b>Batha</b>	<b>323</b>	<b>305</b>	<b>628</b>
Agriculture intégrée	20	20	40
Couture-broderie	10	10	20
Élevage de petits ruminants OP Scoop-SA	15	5	20
Élevage volailles Union Al-Afia	10	10	20
<b>Embouche ovine OP Al-Barka</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
Énergie solaire	17	2	19
Grandes cultures AJORD	13	7	20
Grandes cultures OP Anidawa Al-Assad	6	14	20
Grandes cultures OP Ardébaya	10	10	20
Grandes cultures OP bagara chaylé	4	18	22
Grandes cultures OP Istihad Alchabab	8	2	10
Grandes cultures OP Nyé Wait et OP Numéro wahit	10	10	20
Grandes cultures OP Raha	10	10	20
Grandes cultures OP Scoop-SA	13	7	20
Grandes cultures OP Union Raha	12	28	40
Grandes cultures Union Altarig Alfaté	15	5	20
Maintenance informatique	16	4	20
Maraîchage groupement Atalane	10	10	20
Maraîchage OP Abkermé Kaché	10	10	20
Maraîchage OP Alla-Issaitna	10	10	20
Maraîchage OP Chid-Hélak	10	10	20
Mécanique moto (niveau 1 et niveau 2)	40	0	40
Production biopesticides	14	8	22
Production biopesticides Fédération Semenciers	22	12	34
Transformation du lait	0	21	21
Transformation du lait et de la viande	8	12	20
Transformation produits agricoles	0	20	20
Transformation produits d'élevage	0	20	20
<b>Logone oriental</b>	<b>50</b>	<b>30</b>	<b>80</b>
Élevage de petits ruminants	6	14	20
Élevage de volailles	12	8	20
Maraîchage	13	7	20
Réparation des motos	19	1	20
<b>Mandoul</b>	<b>208</b>	<b>52</b>	<b>260</b>
Élevage de petits ruminants	14	6	20
Élevage de petits ruminants	27	13	40
Élevage de volailles	19	21	40
Élevage de volailles	16	4	20
Maraîchage	52	8	60

Étiquettes de lignes	Nb. hommes	Nb. femmes	Total
Réparation de motos cohorte 1, niveau II	20	0	20
Réparation des motos	40	0	40
Réparation des motos cohorte 2, niveau I	20	0	20
<b>Moyen Chari</b>	<b>204</b>	<b>51</b>	<b>255</b>
Élevage de petits ruminants	12	8	20
Élevage de petits ruminants	14	6	20
Élevage de volailles	24	16	40
Maçonnerie	18	2	20
Maçonnerie, 2e cohorte	15	5	20
Maraîchage	30	5	35
Réparation des motos	36	4	40
Réparation des motos/cohorte 1, Niveau II	19	1	20
Réparation des motos/cohorte 2, Niveau I	17	3	20
Soudure et forge	19	1	20
<b>Total général</b>	<b>785</b>	<b>438</b>	<b>1 223</b>

- Plan National de Développement, ensemble, œuvrons pour un Tchad toujours fort, solidaire et prospère, 2017-2021 (PND 2017-2021), août 2017
- Plan Intérimaire pour l'Education au Tchad (PIET) 2018-2020, juillet 2017
- Politique nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle au Tchad (PNEFP), document final, N'Djamena, avril 2014
- Stratégie de la DDC pour l'éducation : Education de base et développement des compétences professionnelles, Berne 2017
- Stratégie de Coopération suisse au Tchad, 2018-2021, Berne 2017
- PASEC 2014 : Performance du Système Educatif Tchadien
- Stratégie éducation 2030 : pour une pleine inclusion des réfugiés, HCR, 2020
  
- Tchad, Formation, Insertion des jeunes au Tchad – FORMI, Offre technique et financière, 27 mars 2017 (et 10 annexes) – PorDoc FORMI -Phase 1
- Effectifs formés par dispositif et Centre de Formation / juillet 2019
- Planifications opérationnelles, FORMI – Phase 1 : période du 1er janvier au 31 décembre 2018 ; période du 1er janvier au 30 juin 2019 ; période du 1er au 31 juillet 2019
- Rapports opérationnels et financiers périodiques FORMI – phase 1 : rapport de démarrage, période du 1er septembre 2017 au 30 novembre 2017 ; rapport annuel 2017 ; rapport annuel 2018 ; rapport d'activités du 1<sup>er</sup> semestre 2019
- Rapport de fin de phase opérationnel (RFO), Bureau de coopération suisse au Tchad, 25 mars 2019
- Rapport de fin de la Phase I du Programme Formation et Insertion des jeunes au Tchad – FORMI, période du 1er septembre 2017 au 31 juillet 2019, N'Djamena, août 2019
- Rapport d'atelier – bilan des dispositifs de formation pilotes initiés par FORMI au cours de la phase 1, juillet 2019
- Tableau de suivi des indicateurs FORMI, rapport semestriel 2019
- Rapports financiers périodiques : rapport financier, période 1<sup>er</sup> septembre au 31 décembre 2017; rapport financier, période 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2019
- Rapport d'audit des comptes du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2019
  
- Projet Formation et Insertion des jeunes au Tchad FORMI- Phase 2, Document de projet, version finale, N'Djamena, juillet 2019 (et 10 annexes)
- Planifications opérationnelles, FORMI – Phase 1 : Plan opérationnel août à décembre 2019 ; plan opérationnel 2020 ; plan opérationnel 2020
- Rapports opérationnels et financiers périodiques FORMI – phase 2 : rapport annuel 2019, période du 1er août 2019 au 31 décembre 2019 ; rapport opérationnel et financier, du 1er janvier au 31 décembre 2020 ; rapport trimestriel au Secrétariat permanent aux ONG et aux affaires humanitaires (SPONGAH), période, 1<sup>er</sup> trimestre 2021
- Rapports financiers périodiques : rapport financier, période du 01 janvier au 31 décembre 2020
- Rapport de l'auditeur indépendant sur les informations financières du projet appui à la formation et à l'insertion des jeunes au Tchad (FORMI) pour la période allant du 01 janvier au 31 décembre 2020
- Rapport de visite de terrain du comité de pilotage, du 13 au 19 décembre 2020
- Procès-verbal de la réunion du Comité de Pilotage Stratégique, 6 mai 2021 – Hôtel Radisson Blue, N'Djamena

- Note de mission : Suivi de la mise en œuvre du programme « Formation et insertion des jeunes au Tchad - FORMI » dans les provinces du Moyen Chari, du Mandoul et du Logone Oriental du 04 au 13.03.2020, Bureau de coopération suisse au Tchad, 16 mars 2020
- Note de mission : Suivi de la mise en œuvre du programme « Formation et insertion des jeunes au Tchad - FORMI » dans les provinces du Moyen Chari, du Mandoul et du Logone Oriental du 29.11 au 10.12.2020, Bureau de coopération suisse au Tchad, 14 décembre 2020
- Tableaux de suivi des formations, antennes Nord et Sud
- Analyse de l'offre de formation professionnelle dans les zones d'intervention prioritaires du Projet FORMI, rapport d'étude, version finale, validée le 05 avril 2017
- Tchad, Programme d'appui à la Formation Professionnelle (FORMI) : Brève étude de contexte genre et conflit, Lucerne, 29 juin 2018
- Etude sur les filières économiques porteuses, les opportunités du marché de l'emploi et la demande sociale pour la formation professionnelle et l'insertion des jeunes au Tchad, rapport final, N'Djamena, Décembre 2018
- Etude sur les acteurs et parties prenantes du système d'éducation - formation professionnelle - insertion des jeunes au Tchad, rapport version définitive
- Rapport : Atelier de sensibilité aux conflits pour le projet « Formation et Insertion des jeunes au Tchad », 04-08 février 2019, N'Djamena, Lucerne, 20 février 2019
- Rapport final : Appui à l'identification, à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets économiques des jeunes formé(e)s, DRH Consulting, août 2020
- Rapport : Formation des conseillers en entrepreneuriat et à l'éducation financière, DRH Consulting, mai-juin 2021
- Termes de référence de l'évaluation externe à mi-parcours du programme « Formation et insertion des jeunes au Tchad – FORMI », février 2021.



Apprentis en maintenance audiovisuelle du CSFP de N'Djamena



Gilles NDIBA dans son atelier près du marché au quartier Yal Nass à Sarh



Matériel fabriqué par les apprenants du CFFMA de Djoli



Matériel fabriqué par les apprenants du CFFMA de Djoli (haches, pioches, rateaux, roues de brouettes, etc.)



Apprentis en fabrication de matériels agricoles du CFFMA de Djoli



Matériel fabriqué par les apprenants du CFFMA de Djoli (décortiqueuses)



Apprenants de mécanique deux roues au CETP de Doba



Apprenants en culture intégrée de Monkara



Equipements de mécanique deux roues au LETINS/ Sahr

