Des ressources pour l'évaluation
Des repères pour l'action

Evaluation externe réalisée avec l'appui du F3E pour l'Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation UNMFREO (357 Ev)

Rapport final Tchad - Evaluation de la convention programme 2010-2013

« La formation des jeunes ruraux en MFR : pour une insertion socioprofessionnelle durable »

Juillet 2013

Catherine DELHAYE.

CIEDEL - Centre International d'Etudes pour le Développement Local
19 rue d'Enghien 69002 Lyon France
+33 4 72 77 87 50
ciedel@univ-catholyon.fr
www.ciedel.org

RAPPORT SUR LE PARTENARIAT UFABALT TCHAD, UNMFREO ET FEDERATION DE CHARENTE

Juillet 2013
Catherine DELHAYE
CIEDEL

SOMMAIRE

1 DEROULEMENT DE LA MISSION 4

2 UN MOUVEMENT ANCIEN QUI A REDEMARRE JUSTE AVANT LA CP, AVEC L'APPUI DE LA FEDERATION DE CHARENTE 7

2.1 Trajectoire du mouvement : une histoire longue en « dents de scie » 7

2.2 Quelques éléments sur le contexte au Tchad 8

2.3 Deux comparaisons temporelles pour mesurer les avancées 9

3 LES CFPR RENOUENT AVEC LEUR VOCATION D'ORIGINE 12

3.1 Localisation des CFPR 12

3.2 Sept CFPR ont redémarré la formation longue pour les jeunes ruraux ou s'apprêtent à le faire 12

3.3 Le défi est maintenant de montrer des résultats 16

3.4 Les CFPR s'appuient sur leur histoire mais sont encore assez peu « professionnels » 20

3.5 Des liens encore ténus des CFPR avec leur Union 23

4 L'UFABALT REPREND SON ROLE DE REPRESENTATION DU MOUVEMENT MAIS PEINE A ANIMER SON RESEAU 24

4.1 La première étape de relance de l'union : révision des statuts et renouvellement des organes de gouvernance 24

4.2 La raison d'être des CFPR est claire mais le projet associatif de l'union reste à définir 25

4.3 Des ressources humaines nombreuses mais faibles, un directeur qui a du mal à prendre ses marques 28

4.4 L'union exerce sa mission interne d'appui aux CFPR de façon restrictive 30

4.5 L'exercice de sa mission externe par l'UFABALT a été fortement accompagnée 32

4.6 Modalités de financement de l'UFABALT 36

5 UN ACCOMPAGNEMENT PERTINENT MAIS DESEQUILIBRE 38

5.1 Répartition des rôles et responsabilités 38

5.2 Le rôle du chargé de mission sous régional 39

5.3 Le rôle de la fédération de Charente 42

5.4 Une bonne valeur ajoutée de la CP pour les principales parties prenantes 45

5.5 Le déséquilibre entre mission interne et mission externe 46

6 RECOMMANDATIONS 47

7 ANNEXES 48

LISTE DES SIGLES

AFD	Agence Française de Développement
AFDI	Agriculteurs Français pour le Développement International
AFOP	Programme d'Appui à la rénovation et au développement de la Formation Professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (Cameroun)
AG	Assemblée générale
ATADER	Association Tchadienne des Acteurs de DEveloppement Rural
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CA	Conseil d'administration
CEC	Caisse d'Epargne – Crédit
CF	Centre de Formation
CFPR	Centres de Formation pour la Promotion Rurale
CFSI	Comité Français pour la Solidarité Internationale
CIEDEL	Centre International d'Etudes pour le Développement Local
CP	Convention Programme
DEA	Directeur de l'Enseignement Agricole
DIR	Directeur de MFR
DMP	Dossier Multi Pays
EA	Exploitant Agricole
ENTP	Ecole Nationale des Travaux Publics
ETA	Ecole Technique d'Agriculture
FAC	Fonds d'Action de Coopération
FAO	Organisation des Nations-Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FAR	Formation Agricole et Rurale
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FD / FD16	Fédération Départementale / Fédération Départementale de Charente
FIJ	Fonds pour l'Insertion des Jeunes
FNUAP	Fonds des Nations unies pour la population
FONAJ	Fonds National d'Appui à la Jeunesse
FONAP	Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle
FSD	Fonds Social de Développement
IDH	Indice de Développement Humain
IMF	Institution de Microfinance
ITRAD	Institut Tchadien de Recherche Agronomique
MA	Ministère de l'Agriculture
MAEE	Ministère des Affaires Etrangères et Européennes
MFR	Maisons Familiales Rurales
MON	Moniteur de MFR
ONDR	Office National de Développement Rural
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP / OPA	Organisation Professionnelle / Organisation Professionnelle Agricole
OSC	Organisation de la Société Civile
PARMIT	Programme d'Appui à la Régulation de la Microfinance au Tchad
PME-PMI	Petites et Moyennes Entreprises – Petites et Moyennes Industries
PPJ	Projets Professionnels des Jeunes
RCA	République Centre Africaine
RESDEC / ASDEC	Réseau/ Association d'Epargne et de crédit (région de Moundou)

SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle (Ambassade de France)
SG / SGA	Secrétaire Général / Secrétaire Général Adjoint
SIT	Service International et Territoires (UNMFREO)
SNFAR	Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale
TAR	Techniciens Animateurs Ruraux
UFABALT	Union Familiale des Associations de Base des Logone et Tandjile
UNMFREO	Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation

1 DEROULEMENT DE LA MISSION

L'évaluation du programme concernant le Tchad s'est déroulée en deux temps :

1.1 En France auprès des acteurs de la fédération de Charente les 14 et 15 janvier

Total **16 personnes** de Charente : directeur de la FD16, président de la FD16, président de la commission Tchad et 9 autres représentants des MFR de Charente (3 administrateurs, 2 directeurs et 4 monitrices), 2 représentants de l'AFDI Charente, Benjamin Duriez de l'UNMFREO et l'adjoint au chargé de mission sous régional Afrique centrale

Cinq temps différents

- Entretiens informels lors d'un déjeuner avec directeur fédération, deux administrateurs ayant fait des missions au Tchad, Benjamin Duriez de l'UNMFREO et l'adjoint au chargé de mission sous régional Afrique centrale.
- Participation à la réunion du **comité Tchad** du 14/01 réunissant 16 personnes.
- Poursuite des discussions avec quelques membres du comité (notamment le président du comité et les deux personnes ayant réalisé la dernière mission en novembre 2012)
- **Entretiens individuels** avec le directeur de la fédération, le précédent président qui a la mémoire du partenariat et l'adjoint au chargé de mission sous régional.
- Organisation du planning de la mission terrain avec l'adjoint au chargé de mission sous régional, le directeur de la fédération et le chargé de mission SIT

1.2 Au Tchad du 3 au 12 février 2013, dont 4 jours dans les régions des CFPR, du 7 au 11.

La mission a été accompagnée sur toute sa durée par le **directeur de la cellule de coordination** et les premiers jours également par le **chargé de mission sous régional** (Patrick Chessé, basé au Cameroun, en appui à trois pays : Cameroun, Tchad et RCA). Tous deux étaient présents lors des RDV institutionnels. Des entretiens individuels longs ont eu lieu avec chacun d'eux.

La rencontre avec le Bureau de l'UFABALT s'est déroulée en présence du directeur de la cellule de coordination, contrairement à ce qui était prévu. Par contre, dans les CFPR, l'évaluatrice a fait les entretiens seule.

82 personnes rencontrées : 45 adultes et 37 jeunes (4 CFPR), au cours de **22 entretiens**.

1.2.1 Partenaires

- Ministère de l'agriculture : Directeur de l'enseignement agricole. Rencontré à Moundou où se déroulaient les journées de bilan annuel du ministère.
- Ministère de la Jeunesse et des Sports : directeur adjoint à l'insertion sociale
- 2 députés du sud ; Mme Opportune et M. Doddy
- Organisations Professionnelles Agricoles : Président et directeur d'ATADER (Doba)
- Institutions de Microfinance : Directeur du RESDEC (Moundou)
- SCAC : la personne en charge du dossier FSD de l'UFABALT et une volontaire internationale sur deux mi temps au SCAC et à la FAO ayant participé aux journées annuelles de bilan du ministère de l'agriculture organisées à Moundou
- AFD : Olivier Cador, directeur adjoint

1.2.2 Mouvement MFR Tchad

- Directeur cellule de coordination
- 4 des 5 membres du Bureau de l'UFABALT (président, secrétaire, trésorier et trésorier adjoint)
- La responsable des activités féminines de la Cellule de coordination (faisant aussi fonction de comptable)
- CFPR de Maïbombay (sur place) : 27 jeunes (6 comptabilisés), 4 membres du Bureau associatif, une monitrice et le directeur

- CFPR de Nangassou (sur place) : 10 jeunes, 12 membres du Bureau associatif, 2 monitrices, le directeur et deux formateurs externes.
- CFPR de Krim Krim (sur place) : 1 membre du Bureau associatif, 2 formateurs et la directrice.
- CFPR de Dabgué (à la cellule de coordination) : directrice

Dans le texte du rapport, le lecteur trouvera à plusieurs reprises des précautions de langage (''il semble que''…) lorsque les informations ont été difficiles à obtenir et à vérifier. C'est une caractéristique assez générale de cette mission au Tchad que d'avoir eu des interlocuteurs qui se sont rendus très disponibles et étaient très ouverts au dialogue, mais sur le fond des discussions qui pouvaient restées bloquées à des niveaux déclaratifs et sur des généralités donnant l'impression de « tourner en rond ». Il est normal dans une évaluation d'avoir du tri et des croisements à faire pour trouver l'information utile dans l'ensemble des propos, mais peu courant d'accumuler autant de réponses floues, de descriptions dépassées (modes de faire d'il y a 20 ans), de problèmes pour voir des supports de travail, par exemple pédagogiques (épuisement des stocks ne permettant pas de voir les supports de travail des jeunes) ou de gestion (budget dans l'ordinateur, qui n'est pas là…).

2 UN MOUVEMENT ANCIEN QUI A REDEMARRE JUSTE AVANT LA CP, AVEC L'APPUI DE LA FEDERATION DE CHARENTE

2.1 Trajectoire du mouvement : une histoire longue en « dents de scie »

- **Coopération ancienne, démarrée en 1964** par une animation autour du village de Donia dans le Logone Oriental à 45 km de Moundou avec le mouvement des MFR de France. En 1965, création de la première MFR tchadienne à Bodjama, sur le modèle des MFR françaises.
- **Phase de développement sur une période de 30 ans**, grâce à un fort soutien technique et financier, notamment la présence d'un conseiller pédagogique détaché par l'UNMFREO qui travaille en lien avec un coordinateur tchadien. Création de 10 MFR très bien équipées, réunies dans 3 fédérations régionales :
  - **4** dans le **Logone occidental** : Tilo et Krim Krim (créées en 1968), Kaïra (1971) et Manli (…….)
  - **3** dans le **Logone oriental** : Bodjama (1965), Maïbombay et Bodo (1975)
  - **3** dans la **Tandjile** : Dagbé, Kaga Palpaye (….) et Nangassou (1992)

  Remarque : des CFPR ont également été créés au cours de la même période dans deux autres régions avec l'appui des coopérations bilatérales suisses et allemandes, chacune avec ses spécificités pédagogiques. Il semble que les centres de ces régions ne fonctionnent plus, mais des informations contradictoires ne permettent pas de l'affirmer. L'ensemble des trois réseaux représente potentiellement 32 centres de formation et le ministère de l'agriculture s'intéresse à l'ensemble.

- Puis **phase de « mise en veille » pendant 10 ans** suite au retrait de l'appui et à des troubles politiques et militaires qui ont beaucoup impacté la région. Pendant cette période, les MFR devenues Centres de Formation pour la Promotion Agricole puis Centres de Formation pour la Promotion Rurale font uniquement des formations courtes pour adultes en réponse à la demande des groupements villageois et des projets ONG. Personnel mis à disposition par le ministère de l'agriculture (depuis le début, mais en partie seulement, d'autres recrutés et formés par l'UNMFREO sur le FAC, notamment les moniteurs en couples)
- **La relance du partenariat et des centres date de 2007**. L'AFDI Charente, qui travaille dans le Logone oriental avec une faitière régionale d'organisations professionnelles agricoles nommée ATADER (Association Tchadienne des Acteurs de DEveloppement Rural), sollicite la fédération des MFR de Charente pour qu'elle reprenne contact avec les CFPR. Son partenaire ATADER a constaté un vieillissement de la population agricole et des départs massifs des jeunes.

  Une **mission d'étude** des besoins et de construction d'un partenariat est réalisée en juin. Elle pose le constat de façon rigoureuse tant au niveau local que national et a pris soin de positionner les maisons familiales françaises de façon radicalement différente de la première phase (implication de toutes les catégories d'acteurs, responsabilité des acteurs tchadiens, les MFR françaises ayant une position d'accompagnement vers d'autonomie).

Elle a abouti à la signature de **deux conventions** qui engagent la FD16 pour 5 ans auprès de ses partenaires tchadiens en **préfigurant l'esprit de la CP AFD** :

- une avec le CFPR de Maïbombay pour l'aider à relancer la formation de jeunes ; ce centre a été choisi pour son caractère « exemplaire » en termes de mobilisation du milieu et dynamisme de l'association de base ;
- une avec l'UFABALT qu'elle propose d'accompagner pour qu'elle puisse elle-même jouer son rôle d'accompagnement des structures de base.

2.2 Quelques éléments sur le contexte au Tchad

(Principalement issus des échanges à l'AFD et avec les députés)

Jusqu'en 2003, **l'économie du pays** reposait principalement sur la production de coton, d'arachide et de viande bovine. Depuis, le Tchad est devenu exportateur de pétrole, ce qui a considérablement accru les ressources financières de l'État. Cependant, la part des **ressources issues du pétrole** théoriquement dédiée au développement (« *Fonds pour les générations futures* ») a été mobilisée par le chef de l'Etat pour l'armée en 2007 et le pays est sous tension sur ce sujet des « 5% ». Le Programme des Nations Unies pour le Développement classe toujours le Tchad comme le cinquième pays le moins développé au monde dans son rapport annuel de 2011, lui attribuant un **IDH** / indice de développement humain de seulement 0,328 baissé à 0,196 en tenant compte des inégalités.

La population est de 11,5 millions d'habitants, et **les jeunes représentent 47%**, en progression de 3,5% (6,7 enfants par femme). Le besoin de création d'activités pour les jeunes est donc énorme et se chiffre en millions d'emploi. Or il n'existe à ce jour que 140.000 emplois formels (fonction publique, armée et emplois formels du privé). L'appareil de **formation des cadres** de la **fonction publique** est en panne, ce qui génère dans les ministères une grande **difficulté à formuler des stratégies**.

Le budget de **l'éducation** est très faible (10%, un des plus faibles du continent) avec des conséquences catastrophiques sur les apprentissages ; 75% des enseignants du milieu rural sont payés par les communautés et bien que les salaires aient été augmentés, les horaires sont restés ce qu'ils étaient à l'époque où l'Etat avait passé les enseignants à mi temps faute de pouvoir les payer.
Les sujets qui concernent directement les CFPR et l'UFABALT relèvent de plusieurs ministères: Agriculture, Élevage, Environnement et Eau pour les activités de production en milieu rural (sans compter les activités artisanales), et Jeunesse et Sports pour l'insertion professionnelle des jeunes.
La FAO tente de les amener à réfléchir et à travailler ensemble, mais ils n'ont **pas du tout l'habitude de se concerter**. Les CFPR sont inscrits au Programme National de Sécurité Alimentaire qui relève directement de la Présidence, mais les réalisations sont plutôt tournées sur des équipements lourds de mécanisation de l'agriculture. Il n'y a ni Loi d'orientation agricole, ni stratégie nationale de Formation Agricole et Rurale (SNFAR).

Pour **l'insertion des jeunes**, il existe deux dispositifs financiers : le FIJ (pays francophones) avec un mécanisme d'instruction de dossiers qui passe par Dakar (où l'on imagine mal présenter les petits dossiers des jeunes ruraux formés dans les CFPR) et le FONAJ, Fond National d'Appui à la Jeunesse, alimenté par des prélèvements sur la téléphonie mobile qui a eu du mal à se mettre en place car plusieurs ministères s'en disputaient la maitrise d'œuvre (Jeunesse et Sports, Ministère du micro crédit, Ministère des PME-PMI et dispositif FONAJ lui-même). La situation s'étant clarifié, le fonds va être accessible aux jeunes sortants des CFPR (voir infra).

Le **gouvernement** a été **remanié** le 25 janvier 2013 et compte 43 membres, c'est-à-dire qu'il n'a pas opéré le resserrement attendu. Un nouveau ministre de l'agriculture a été nommé et à ce jour on ne sait pas si le SG, le SGA et le Directeur de cabinet qui connaissent le milieu agricole et les CFPR seront maintenus. Un secrétariat d'Etat à l'agriculture a été créé, mais le signal est difficile à interpréter.
Le **processus de décentralisation** est engagé**,** il prévoit 4 niveaux de collectivités territoriales : la

Région, le Département (élections programmées cette année pour ces deux niveaux), la Commune urbaine (élections réalisées) et la Communauté rurale (échéance non fixée).

La **société civile** est faible et dès qu'elles montent en puissance, l'Etat dissout les organisations qui lui paraissent menaçantes, et les remplace par des organisations fictives de façon à pouvoir tout de même montrer que des OSC siègent dans les concertations (cas notamment des OPA). **Le dialogue politique n'est pas du tout inscrit dans la culture** publique, hiérarchique et rigide. L'Etat a du mal à ne pas décider seul et même à penser que d'autres sont légitimes pour défendre les populations.

> A titre d'illustration, le Ministère du micro crédit et de la Promotion de la Femme et de la Jeunesse a programmé 1 milliard de FCFA de crédits sans règles ni suivi, ce qui a mis les institutions de microfinance en danger. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports peine à travailler avec des OSC de jeunesse, le Conseil Consultatif de la Jeunesse ne fonctionne plus depuis 3 ans.

En miroir, il y a un mythe de « l'Etat nourricier » qui imprègne les esprits, y compris des populations. Dans ce contexte, les lignes ne peuvent bouger que si la société civile est assez forte et soutenue par les partenaires au développement pour relayer les demandes sociales. Le renforcement des organisations de la société civile et des initiatives concrètes est donc une démarche difficile mais essentielle.

On voit donc que les **enjeux** sont donc **extrêmement forts**, mais que les **contraintes** qui pèsent sur le développement d'un programme comme celui des MFR sont **également très lourdes**.

2.3 Deux comparaisons temporelles pour mesurer les avancées

Depuis la réactivation du partenariat entre la fédération de Charente et l'UFABALT, la situation du mouvement tchadien a bien progressé, particulièrement au niveau des CFPR et de l'UFABALT. Par contre, la situation de la cellule de coordination qui assure la fonction de direction de l'union n'a pas beaucoup évolué, hormis la participation de deux personnes de la cellule aux sessions sous régionales organisées par le chargé de mission.

Le deuxième axe de comparaison porte sur le **taux de réalisation du plan triennal** défini par l'union au début de la convention programme, sur lequel la fédération de Charente a structuré son programme d'accompagnement. Il faut souligner que ce plan triennal était présenté sur un mode très formel, quasi administratif, et que de nombreuses activités relatives aux six objectifs définis étaient très liés à « l'offre d'accompagnement » de l'UNMFREO et de la FD16. Et de fait, les activités effectivement réalisées sont celles qui ont été fortement accompagnées par l'UNMFREO, le chargé de mission sous régional et la fédération de Charente.

2.3.1 Une évolution nette de la situation depuis 2007

Centres de formation	
Juin 2007	Février 2013
• 10 CFPR existent en théorie mais ne sont pas fonctionnels vu l'état de délabrement des bâtiments relevés par les missions de la FD16 sur certains sites, et au dire de certains interlocuteurs un peu sceptiques. Il ne reste rien des équipements et supports pédagogiques de la première période. • Ils (ou certains d'entre eux) réalisent des formations courtes pour adultes (quelques jours) en réponse à la demande des groupements villageois et des projets ONG. • Le personnel est constitué de fonctionnaires mis à disposition par le ministère de l'agriculture (en principe 5 formateurs et formatrices) • Bonne image dans le milieu.	• 5 CFPR ont été partiellement rénovés et ont relancé des formations longues en alternance pour les jeunes, essentiellement en agriculture - élevage : - Maïbombay en 2008 (3ème promotion en cours de recrutement) - Nangassou, Bodo et Krim Krim en 2010 (2ème promotion en cours de recrutement) - Kaïra le 3/1/2013 • 2 vont le faire prochainement : - Dagbé le 18/02 - Kaga Palpaye le 25/02 • Le nombre de moniteurs est inférieur aux chiffres annoncés (4 dans le meilleur de cas, 3 dans les centres visités, 2 parfois). La nouvelle génération de formateurs a besoin d'être formée à la pédagogie de l'alternance par la coordination. • Formation des directeurs des 4 premiers centres ayant relancé la formation des jeunes au niveau sous régional.

UFABALT (fonction politique)	
Juin 2007	Février 2013
• 3 unions régionales et 1 fédération quasi inactives • Les réunions n'ont pas lieu	• Révision de la structuration et des statuts en 2012, aboutissant à 1 union pour les 3 régions • Réunions : AG annuelle, CA trimestriel et Bureau bimestriel • Nouveaux mandats au CA • Formation du président (sessions s/s régionales av Dr cellule coordination) • Travail de négociation politique engagé

Cellule de coordination (fonction technique)	
Juin 2007	Février 2013
• 1 cellule de coordination basée à Moundou, avec une équipe de 6 personnes (hors fonctions d'appui) dont un directeur arrivé en 2006. Fonctionnaires du ministère de l'agriculture. Fonctions de la cellule : - Gestion administrative des moniteurs - supervision du fonctionnement des CFPR (programmes de formation et gestion des associations) - formation pédagogique des moniteurs. • Manque de moyens flagrant. • Budget annuel de fonctionnement de 1,5 MFCFA du MA non versé les dernières années. De ce fait, la coordination ne peut assumer son rôle • Considérée néanmoins comme incontournable dans le partenariat.	• La cellule de coordination dispose quasiment de la même équipe qu'en 2007 (5 personnes hors fonctions d'appui) ; un jeune récemment affecté. • Fonctions similaires, auxquelles s'ajoute l'appui à l'UFABALT pour l'animation du réseau et les relations institutionnelles. • Formation du directeur en sessions sous régionales (avec le président de l'UFABALT) • Manque de moyens persistant du côté du ministère de l'agriculture. Le budget annuel de fonctionnement de l'UFABALT et de la cellule de coordination est assuré par des cotisations annuelles des associations de base (400.000 FCFA) et par les partenaires MFR France : fédération Charente et UNMFREO sur CP AFD.

2.3.2 La mise en œuvre du plan triennal est fonction des domaines d'accompagnement

Objectifs du Triennal	Activités mises en œuvre	Activités non mises en œuvre
En matière de développement quantitatif et qualitatif de la formation des jeunes, relancer progressivement la formation des jeunes dans tous les CFPR (10)	-Recherche de **financements pour : fonctionnement, réhabilitation des locaux**, intervenants extérieurs (FD 16) -**Identification** (3) **CFPR à relancer** en année 1 ; 3 en année 2 -Information et sensibilisation des populations des CFPR ; recrutement de 30 jeunes/CFPR (garçons et filles) ; **conduite de la formation en 2 ans, par alternance** par cycles de 2 semaines (12 semaines au CFPR minimum) ; évaluation des formés -Réflexion UFABALT sur la pertinence de délivrer des attestations de fin de formation	- 3 CFPR sont encore inactifs et ne pourront être relancés avant la fin de la CP (mais la pertinence de leur relance est discutable) -Identification et négociation avec les **référents de stage** (en élevage et artisanat) -**Suivi durant les périodes de stage** (partiel)
Renforcer la formation des adultes et des groupements dans tous les CFPR (10)	-Recherche de financements pour : matériel de formation, fonctionnement -Identification des thèmes de formation en fonction des projets des formés -Conduite des formations et suivi	Quelques sessions courtes se déroulent dans les centres sur le même mode que précédemment.
Perpétuer et renforcer le partenariat avec l'Etat tchadien	-Participation du **Président et du directeur de la cellule de coordination** au cycle de **formation** organisé par le chargé de mission sous régional -Recherche des moyens de fonctionnement : identification des partenaires, prise de contact et négociation	-Elaboration de **documents stratégiques sur la formation des jeunes ruraux** -Identification, participation, adhésion à des **organisations** représentant la **société civile** -**Plaidoyer** auprès des instances supérieures et des autorités locales
Trouver des partenaires techniques et pédagogiques (des référents) pour la formation et l'insertion des jeunes	-Renforcement des compétences des **directeurs des CFPR** (participation au cycle de formation organisé par le chargé de mission sous régional)	-Renforcement des compétences des **formateurs des CFPR** pour l'insertion des jeunes (le triennal prévoyait leur participation au cycle de formation organisé par le CdM) -Identification des partenaires -Prise de contact -Proposition du service demandé
Par rapport au partenariat avec la FD16 : avoir un accompagnement / l'investissement pour la formation des jeunes	-Elaboration d'une demande concrète d'appui pour : réhabilitation des dortoirs, salles de classe, literie, ustensiles de cuisine, équipements (FD 16) -Etablissement d'un bilan d'exécution	
Développer reconnaissance de l'UFABALT par organismes de microcrédit pour faciliter l'insertion des jeunes	-**Prise de contact** -Présentation de l'UFABALT (avoir des **documents de communication**)	-**Proposition d'une convention de partenariat**

3 LES CFPR RENOUENT AVEC LEUR VOCATION D'ORIGINE

3.1 Localisation des CFPR

- Régions des deux Logone et de la Tandjilé au sud. Zone géographique et climatique dite soudanienne, avec globalement (mais variations parfois fortes d'un site à l'autre) : précipitations suffisantes, sols bons à très bons, pression démographique moyenne. Potentiellement excédentaire.
  - Le Logone occidental (capitale Moundou) compte 4 départements et 21 communes. La population était de 683 293 habitants au RGP 2009. Dominantes ; cultures vivrières et coton.
  - Le Logone oriental (capitale Doba) compte 6 départements et 23 communes. La population était de 796 453 habitants au RGP 2009. C'est une zone pétrolière. Depuis peu, Doba est relié à Moundou par une route neuve.
  - La Tandjilé (capitale Laï) compte 2 départements et 13 communes. Population de 682 817 habitants au RGP 2009.
- Tous les CFPR sont localisés en milieu rural. Ils couvrent un nombre de cantons et de villages apparemment assez variable (Maïbombay 4, Nangassou 8).
- Distances importantes : 7 centres situés à 90 km de Moundou, le plus éloigné à 190 km. Les centres visités par la mission d'évaluation nécessitent 1h de route pour Krim Krim, 2h pour Nangassou et 3h pour Maïbombay.

3.2 Sept CFPR ont redémarré la formation longue pour les jeunes ruraux ou s'apprêtent à le faire

3.2.1 Les formations durent 2 ans mais les calendriers sont encore instables

Les formations longues pour les jeunes sont organisées sur 2 ans, avec en principe **6 à 12 sessions de deux semaines, à raison d'une session par mois d'octobre à mai**.
Le calendrier est conçu pour permettre aux apprenants d'être libérés pendant les périodes de travaux agricoles, pour la mise en culture et pour la récolte. Dans les faits, l'organisation varie d'un centre à l'autre. Certains CFPR ont démarré plus tôt et font une coupure en novembre pour la récolte, d'autres ont démarré plus tardivement et sont obligés de l'interrompre en mai pour finir la 1ère année en septembre pour enchainer avec la 2ème année après novembre. Enfin, Nangassou est passé de 5 à 10 jours de formation en centre entre la 1ère et la 2ème promotion.

Dispositif de suivi	Nagassou	Krim Krim	Bodo
Nombre de sessions/an	6	6	6 → 12
Durée d'une session	5 J → 10 Jours	10 Jours	5 Jours
Durée de la formation	2 ans	2 ans	2 ans

Le **calendrier** n'est donc **pas stable et pas encore très fluide** et il n'est pas sûr que tous arrivent à dérouler les 12 sessions. Il serait probablement utile de reprendre et recadrer ces calendriers et d'y mettre de la rigueur.

Néanmoins, ce n'est pas le problème prioritaire. Cette année, **c'est la question de l'installation des jeunes** qui **est centrale et cruciale**. En effet, les centres qui auraient du commencer leur 2ème ou 3ème promotion rencontrent des difficultés de recrutement, et tardent à organiser la rentrée, alors que les centres qui relancent la formation longue pour les jeunes pour la première année reçoivent beaucoup de demandes et sont amenés à faire passer des petits tests écrits aux candidats. Dans les premiers, lors des séances de sensibilisation - recrutement dans les villages, les parents demandent régulièrement pourquoi les premiers sortants ne sont toujours pas « installés », estiment parfois qu'on leur a menti et refusent d'envoyer de nouveaux jeunes (voir plus loin).

3.2.2 Les formations ciblent l'agriculture

Les **formations** mises en place concernent **essentiellement le secteur agricole** (au sens large). Les autres secteurs traités (menuiserie, maçonnerie, couture) occupent une place secondaire, à la fois parce que les ruraux sont souvent « pluri actifs » et associent toujours une activité agricole avec une petite activité artisanale (« *même un artisan cultive son champ, sinon il ne peut pas s'en sortir* ») et parce que les formateurs n'ont pas les compétences pour monter des formations différentes.

Pourtant, **la préparation à d'autres métiers ruraux serait possible**. L'ATADER qui a été associé à la réflexion au début du programme a proposé par exemple d'intégrer des métiers comme la **forge** et la **soudure**. Ils ont eux-mêmes professionnalisés des forgerons et constatent que ceux-ci gagnent très bien leur vie, au point que l'engouement pour ce métier est aujourd'hui important en dépit d'un statut social peu valorisant. Il y a d'ailleurs des demandes qui ont été exprimées aux CFPR. Mais cela supposerait pour l'UFABALT de mener un travail approfondi sur le sujet pour concevoir des plans de formation adaptés, trouver des formateurs et des maitres de stage (qui existent), alors que pour le moment elle n'a pas les moyens de réaliser ce travail, ni les CFPR ceux de financer des formateurs.

3.2.3 Des plans de formations bâtis collectivement

Les **plans de formation sur deux ans** sont conçus avant le démarrage de la première promotion par les équipes pédagogiques des centres avec les administrateurs de l'association et parfois en associant d'autres agents du développement rural comme l'ONDR. Les concernés (directeurs et cellule de coordination) déclarent qu'ils sont bâtis sur la base des besoins et projets exprimés par les jeunes recrutés et peuvent donc varier d'un centre à l'autre (notamment en fonction des types de productions végétales).

Les équipes pédagogiques construisent pour le moment des plans de formation assez techniques, sur la base de leurs connaissances. Avant le lancement de la formation, la cellule de coordination aide systématiquement les directeurs à affiner, corrige le cas échéant ou encore complète les thèmes programmés, par exemple sur les enseignements de base (français, calcul, géographie) ou sur des sujets qui font le lien entre l'activité économique et la vie familiale (par exemple sujets liés à la santé). Lorsqu'ils sont finalisés, les plans de formation sont recopiés sur des feuilles grand format[1] et affichés dans les centres, soit dans le bureau du directeur soit en salle de cours.

Le plan de formation décline les différents thèmes qui vont être traités et la période, puis les contenus, plans d'études et thèmes de démonstration, ainsi que les formateurs (internes ou externes).
Exemples de sujets traités :

- Les itinéraires techniques agricoles, culture par culture (sorgho, arachide, sésame…),
- La conduite de petits élevages (volailles, ovins, caprins),
- La mécanisation (culture attelée, utilisation en commun de matériel),
- Environnement (reboisement, foyers améliorés, pépinières,…),
- La transformation et la commercialisation de produits agricoles
- La gestion des récoltes, des revenus et des stocks (arbitrage entre besoins vivriers et excédents commercialisables, rôle des greniers collectifs),
- Le budget familial, le budget de l'exploitation, l'accompagnement aux projets,
- Planning familial, économie familiale (puériculture, hygiène et prévention des maladies, alimentation)

[1] Pour illustrer le niveau des moyens dont disposent les CFPR, il s'agit de feuilles de paper-board que la cellule de coordination distribue au compte goutte.

3.2.4 Les plans de formation ne sont pas encore appuyés sur des référentiels métiers.

Le référentiel « Exploitant agricole » élaboré au Cameroun dans le cadre du programme AFOP a été partagé dans les sessions sous régionales et les sessions de formation des directeurs de centres. Le directeur de l'union centrafricaine a travaillé dessus mais ce n'est pas le cas au Tchad. Pourtant ce point a été souligné comme un axe de progrès lors d'une mission de la FD16, et la méthode pourrait d'autant plus facilement être reprise par les acteurs tchadiens qu'ils ont en la personne du chargé de mission sous régional un des experts qui a appuyé l'élaboration de ce référentiel au Cameroun.
Apparemment, la cellule de coordination n'a pas bougé sur le sujet car la Direction de l'Enseignement Agricole avait annoncé son intention d'organiser un atelier sur une stratégie nationale FAR et de partir de là pour bâtir les référentiels du Tchad. Mais l'atelier tarde à venir et le directeur de la coordination convient qu'il devrait prendre l'initiative.

Les **autres outils pédagogiques** mis en place sont liés à la pédagogie de l'alternance :

- les « **plans d'études** » par thème détaillent les points sur lesquels les jeunes doivent rechercher de l'information et faire un travail d'observation pendant leurs périodes de stage. Quand ils reviennent au centre, leurs observations sont mises en commun, et c'est en principe à partir de là que les formateurs construisent leurs cours.
- les « **plans de suivi** » sont des guides à destination des moniteurs lorsqu'ils vont visiter les jeunes sur site. Tous déclarent qu'ils font le suivi des jeunes pendant l'alternance sur leur site de stage (donc en général dans l'exploitation familiale) ainsi que pendant la coupure des cours en saison des pluies, et qu'ils se répartissent les villages. Mais quand on insiste, ils reconnaissent qu'ils le font peu, voir pas du tout (Nangassou) faute de moyen de locomotion.

3.2.5 Les publics sont assez hétérogènes

- Les **critères de recrutement des jeunes** ont été définis dans chaque centre conjointement par les membres de l'association, l'équipe pédagogique et la cellule de coordination, et au début avec des missions de la fédération de Charente. Les formations longues sont ouvertes aux personnes (hommes et femmes) de 16 ou 18 à 30 ans selon les centres, qui résident au village depuis plus de 3 ans, sont intéressés par l'agriculture et pratiquent déjà des activités agricoles dans leur famille, capables de « payer leur formation » c'est-à-dire les frais de repas, sédentaires et s'engageant à être assidu et sobre, résident à une distance maximum de 7 km du centre et ayant un projet d'installation. Certains critères ont été rediscutés et révisés après le bilan de la première promotion. Dans certains centres, un âge minimum a été fixé (suffisant pour mettre en pratique), ainsi qu'un niveau scolaire (CM2), pour ne pas buter sur des problèmes trop importants de maitrise du français notamment. Ce qui peut mettre une barrière à l'entrée pour les filles. Et il semble que le critère de distance ne soit pas appliqué partout, sans quoi les problèmes de suivi des jeunes en stage seraient moins aigus.

L'ouverture de la formation aux femmes

Dispositif de suivi	Maïbombay	Nagassou	Krim Krim	Bodo	Dagbe
Nombre d'auditeurs	48	22	19	30	30
Dont femmes	18	5	5	6	8
Année concernée	*1ère promo*	*2012*	*2012*	*2012*	*2013*

Les données ci-dessus, qui sont hétérogènes du point de vue des sources et des années de collecte, montrent que le taux de jeunes femmes en formation longue est légèrement inférieur à un tiers (28%), et varie de 20% à Bodo à 38% à Maïbombay.
Les discussions dans les centres n'ont pas permis de déceler une préoccupation particulière des administrateurs et des permanents des CFPR sur ce point, néanmoins, leur réflexion sur les

conditions spécifiques d'accueil des filles en internat et l'existence de modules intéressants spécifiquement les jeunes femmes (au regard des activités considérées traditionnellement comme « féminines ») montrent qu'ils prennent en considération leurs projets et besoins de formation.

Les **publics réellement accueillis** sont **très hétérogènes** en âge et en niveau selon les promotions et les centres, voire au sein d'une même promotion dans les premières vagues pour lesquelles les CFPR ont été peu sélectifs. Les premières promotions comptaient beaucoup de déscolarisés (23 à Nangassou, 30 à Krim Krim), des jeunes adultes déjà plus ou moins installés et autonomes. Dans les centres en cours de démarrage les profils semblent assez différents, avec des jeunes ayant poussé leur scolarité assez loin (terminale voire plus).

3.2.6 De ce fait, l'internat pose question

Les centres fonctionnent sur la base de l'internat, mais avec des capacités d'accueil plus que limitées et spartiates (en général les garçons dorment dans la salle de cours, les filles dans une pièce séparée ou si elle n'existe pas chez les moniteurs - à Nangassou par exemple, ce qui pose à ces derniers un problème de responsabilité ; ils dorment sur des nattes, il n'y a pas toujours d'électricité, pas toujours de latrines/douches,…). Et on peut se demander si c'est toujours utile et cohérent, notamment quand les apprenants sont des jeunes adultes mariés qui ont déjà un foyer. Il n'a pas été possible de débattre de l'utilité de l'internat dans le projet pédagogique, et il revient évidemment à chaque centre d'en décider.

3.2.7 L'alternance est présente mais les contraintes de suivi limitent sa valorisation pédagogique

La notion de « **stage** » correspond au temps de pratique, soit découverte soit mise en application des acquis dans l'exploitation familiale des parents - ou des jeunes eux-mêmes lorsqu'ils sont déjà 'installés' comme c'est le cas de nombreux apprenants de la 1ère promotion de Nangassou. Le rythme est de deux semaines par mois.
Les **périodes d'interruption des cours pour les travaux champêtres** entre les deux années de formation ne semblent **pas prises en compte formellement dans l'alternance** (apparemment pas de plan d'études ou de plan de suivi spécifique) alors qu'elles pourraient être y être intégrées, car elles constituent des **moments forts de l'application**. Les jeunes de la 1ère promotion de Maibombaye ont bénéficié de visites durant cette période, mais il semble que ça ne soit plus le cas et que ça ne soit pas possible partout.

Les équipes pédagogiques des CFPR formulent plusieurs **difficultés** sur ce plan :

- Concernant l'agriculture (et l'élevage sur lequel ils se sentent plus faibles), ils aimeraient pouvoir envoyer les jeunes dans des exploitations utilisant des techniques modernes (la notion n'a pas toujours été explicitée mais renvoie à des systèmes d'exploitation plus grands et intensifs, recourant à des moyens techniques variés, mécanisation, intrants, traitements), pour renforcer les apports théoriques et leur donner l'occasion de **pratiquer dans un contexte plus valorisant économiquement et socialement que l'exploitation familiale.**
- Concernant les **activités artisanales**, ils n'ont pas pu pour le moment identifier de **maitres de stage ou de référents** qui puissent accueillir les jeunes pendant leurs périodes d'application (seule le CFPR de Bodo note 2 référents non familiaux dans ses indicateurs). La recherche à ce sujet fait partie des objectifs 2013 de l'UFABALT. De plus les artisans demandent à être payer pour accueillir un jeune en formation pratique. Pour pallier à cette difficulté, la fédération de Charente projette de mettre en place des bourses.
- Les centres disent ne pas avoir de moyens de locomotion ; certains mentionnent une moto acquise en 2010 dans le cadre d'un projet FNUAP d'appui aux groupements féminins, mais qui n'est pas en bon état voire inutilisable[2], faute de budget pour assurer son entretien courant ou

[2] Acquisition que souligne le rapport de la mission de la fédération de Charente de novembre 2011

acheter le carburant. De ce fait, **le suivi des jeunes en stage est difficile** (Maïbombay) **voire impossible** (Nangassou). Les équipes pédagogiques le regrettent car elles n'ont pas les moyens de savoir ce que les jeunes ont compris et de quoi ils sont capables (les jeunes l'expriment également), ce qui compromet l'adaptation des contenus de formation. Cette difficulté est évidemment d'autant plus grande si les apprenants proviennent de villages éloignés et dispersés. Certains centres veulent corriger le tir en recrutant à proximité du CFPR ou en constituant des groupes par village.

La réalité de l'alternance ou du moins son exploitation pédagogique est donc assez limitée.

- Comme les centres ont peu de moyens, ils éprouvent aussi des **difficultés à mettre en place des activités pratiques au sein du centre**. Mais ils semblent assez attentistes. Les CFPR visités ont des terres à leur disposition, mais ne semblent pas les valoriser de façon optimale, hormis à Maïbombay qui a bénéficié d'un appui plus conséquent que les autres sur ce plan de la part des MFR de Charente (outre la réfection des bâtiments - dortoirs, logement des moniteurs, construction d'une cuisine en dur et achat de matériel scolaire tables, chaises, manuels, la FD Charente a financé la réfection du puits et la création d'un jardin potager) et de l'AFDI (équipement de culture attelée). Par exemple le CFPR de Krim Krim dispose de 16 ha mais n'a pas d'eau, de ce fait une petite partie des terres est cultivée (1/2 ha par les jeunes, 1ha par chaque moniteur et 1ha loué contre loyer à un paysan).
- A Nangassou, le directeur trouve néanmoins des solutions : il a trois formateurs externes pour les activités de couture, menuiserie et maçonnerie, et les artisans qui assurent la formation des jeunes leur font faire des travaux pratiques utiles au centre : construction de la cuisine avec le maçon, fabrication de tables et bancs avec le menuisier. Les limites qu'ils rencontrent tiennent une fois encore à la faiblesse des moyens : les centres ont peu ou pas d'outillage (à Nangassou par exemple, une seule machine à coudre et aucun outil de menuiserie et maçonnerie hormis ceux que les artisans formateurs leur prêtent). Pour le directeur de Nangassou, cela porte préjudice à leur crédibilité dans le milieu.

3.3 Le défi est maintenant de montrer des résultats

3.3.1 Les acquis techniques des jeunes sont déjà perceptibles

Tous les acteurs espèrent que les jeunes vont devenir des références dans leur milieu, comme cela a pu être le cas des générations formées en CFPR dans le passé (y compris en formation courte). Il est un peu tôt pour le savoir, néanmoins, malgré les difficultés décrites et les limites de l'exercice de cette évaluation (obligée de s'appuyer sur du déclaratif, sans possibilité de vérification), les formés semblent avoir de **réels acquis**. Eux-mêmes sont en général très positifs sur les aspects techniques.

A Maïbombay ils soulignent avoir appris à labourer, sarcler, semer en ligne, s'occuper d'un jardin et d'un verger (avec une réserve exprimée par un jeune qui voulait apprendre le greffage mais n'a pas pu car il fallait payer), lancer ou améliorer l'élevage de volailles (là aussi une réserve exprimée sur le manque de produits vétérinaires), de porcs et de petits ruminants, et enfin avoir appris à gérer ses produits, c'est-à-dire à choisir les dates de vente en fonction du prix.
A Nangassou on retrouve le même type de propos, auxquels s'ajoute des éléments sur le choix de variétés précoces ou les questions de fertilité des sols (utilisation du fumier ou de compost, rotation des cultures et jachère, sens du labour, etc.).
A chaque fois ils marquent aussi leur satisfaction d'avoir appris des techniques complémentaires comme la couture, la teinture, la maçonnerie ou la menuiserie qui pourront les aider à acheter les produits de première nécessité sans avoir besoin de vendre toutes leurs céréales.

Un administrateur de Krim Krim interrogé explique que son fils suit la formation, et qu'il apprend des techniques vraiment utiles, qui servent aussi à son père qui va le copier : lors de la dernière saison agricole, ils ont tous les deux cultivé de l'arachide, et le fils a récolté quatre fois plus que son père.

3.3.2 La reconnaissance de la formation n'est pas acquise sur un plan formel mais les CFPR peuvent satisfaire à la demande d'attestation des sortants

L'agrément des CFPR est un acquis de longue date (mais les statuts sont perdus). Par contre, ils sont encore loin d'obtenir la **validation des formations**. Car s'ils veulent pourvoir délivrer des diplômes, ils devront forcément les négocier avec le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur, avec lequel l'UFABALT n'a pas encore développé de relation. Le directeur de l'enseignement agricole souligne qu'il est nécessaire de voir d'abord précisément comment les centres évaluent les élèves.

Les jeunes qui ont fini la formation (et leurs parents) réclament des **attestations**, personne ne comprend pourquoi ils n'en ont pas alors que les adultes qui viennent en formation courte en reçoivent systématiquement. La demande est justifiée, l'attestation sera utile aux jeunes qui voudront déposer une demande de prêt dans les IMF ; mais pour certaines personnes elle en cache une autre qui correspond à une illusion, celle de pouvoir s'appuyer sur ce document pour trouver du travail dans la fonction publique. Là aussi, le discours des CFPR et de l'UFABALT doit être clair et le même partout.
Selon les interlocuteurs, les réponses ont été variables : pour certains la délivrance des attestations dépend des centres eux-mêmes, pour d'autres elle relève de la direction de l'enseignement agricole. L'AG de l'UFABALT a tranché, elle va leur délivrer ces attestations, à condition qu'ils aient suivi de bout en bout la formation. Le dernier point de blocage est de trouver les moyens pour les imprimer, les listes sont prêtes (le directeur de la cellule de coordination envisage de demander à la FD16 de réaliser les impressions).

3.3.3 La mise en œuvre des projets professionnels des jeunes pose problème

Le discours des jeunes a été assez différent entre les deux centres.
A **Maïbombay**, le groupe était important (27 dont 10 jeunes femmes qui se sont très peu exprimées) et après un tour de présentation, ce sont surtout 5 à 6 personnes qui se sont exprimées, avec des **propos focalisés sur l'attente d'une aide à l'installation** : « *on nous a dit qu'on devrait être installés à la fin des cours, on n'a pas vu* », et il était difficile d'obtenir d'autres éléments. Le sujet était tellement fort que des demandes d'explication leur ont été retournées sur ce que les participants entendaient par « installation », amenant des commentaires très significatifs :

- *« quand la formation est finie, on attend le matériel »,*
- *« s'il veut sortir et se marier, son père va lui donner du terrain, des semences, 2 bœufs, quand on sort d'ici c'est comme quand on sort de sa famille »*
- *« travailler pour avoir de petits moyens, pour se débrouiller, en attendant l'aide de quelqu'un si quelque chose manque »*
- *« on va nous orienter sur un terrain et nous donner du matériel »,*

l'appui externe pouvant être apporté d'après eux par le CFPR, le gouvernement, la France ou la Charente…

A **Nangassou**, les échanges ont été sensiblement différents. Le groupe était plus limité et les 10 personnes présentes se sont exprimées, y compris les 2 femmes, notamment parce que les discussions ont eu lieu en langue locale avec un traducteur ; et les **propos** étaient **plus concrets et plus positifs**. Les explications sur les projets professionnels manifestaient le souci de développer progressivement les activités et d'acheter petit à petit du matériel avec les revenus dégagés. Le projet d'épargner à la CEC a également été évoqué par 3 d'entre eux.

La **différence de positionnement et de propos** peut être imputée à plusieurs facteurs :

- le centre de Maïbombay a été plus aidé par la FD16 que celui de Nangassou, ce qui peut renforcer la tendance déjà très forte à attendre que l'extérieur apporte les moyens ;
- le directeur de l'enseignement agricole est venu au centre fin 2012 et a dit aux jeunes que le ministère de l'agriculture les aiderait à s'installer et a généré une attente ;
- le CFPR de Nangassou est le dernier à avoir été créé (1992) et il n'a pas vécu toute la période 'faste' de la coopération technique ;
- le **directeur de Nangassou** tient des propos très clairs sur la dynamique que doivent avoir les apprenants pour s'installer et acquérir progressivement leurs moyens de production ; il a aussi souligné que le **terme « d'insertion » est banni de son vocabulaire, car profondément connoté** dans le pays : utilisé notamment pour les militaires déflatés, il signifie clairement un appui matériel à la création d'une petite activité économique ;
- enfin, le public était sensiblement différent : à Maïbombay, les jeunes sont majoritairement des « jeunes » qui n'ont pas forcément quitté le foyer des parents alors qu'à Nangassou, ils sont tous pères et mères de familles, ont leur propre foyer et leurs propres terres, et même si leurs moyens de production sont encore limités, ils sont dans une logique plus 'autonome'.

Il semble quand même que **7 jeunes de Maïbombay** soient déjà **installés**, avec l'aide de leurs parents qui leur ont donné des terres et des moyens de production ou leur ont rétrocédé les leurs. Une partie des jeunes rencontrés sont également dans des **dynamiques collectives**, et se sont lancés dans la création de trois groupements à la fin de leur formation. Le directeur du CFPR les aide à finaliser leurs statuts, mais les objectifs des groupements n'étaient pas clairs.

3.3.4 Ce sujet de l'installation ou de l'insertion professionnelle des formés dans leur milieu est délicat à plusieurs égards.

La démonstration de l'intérêt de la formation en CFPR réside dans l'acquisition par les formés de compétences qui leur permettent d'obtenir de meilleurs résultats techniques et économiques que les autres, ce qui commence à être visible. Mais cette démonstration ne sera complète que si les centres ont la capacité à la fois de **lever l'ambigüité** sur cette idée de dotation en matériel des sortants pour leur installation et en même temps de **les accompagner** vers la mise en œuvre de leur projet professionnel.

Aujourd'hui, le scepticisme domine, car très peu de jeunes des premières promotions sont « installés ». **Les communautés** -parents et jeunes - se posent des questions, voire **se détournent des CFPR en pensant qu'on leur a menti**. Le fait est patent à Maïbombay où la première année, les demandes étaient énormes. La courbe des effectifs est nettement en baisse, et **les équipes pédagogiques des centres se trouvent en difficulté lors de l'étape de sensibilisation et de recrutement des nouvelles promotions**.

Evolution des effectifs

(exemples)		1ère promotion	2ème promotion
Maïbombay	2008	300 demandes → 48 inscrits → 43 sortants	12 inscrits
Nangassou	2010	32 inscrits → 16 sortants	40 inscrits → 9 présents[3]
Bodo	2010	35	16

[3] Le directeur est prêt à accepter des entrées différées et à donner des cours de rattrapage

Il faut souligner que **la baisse des effectifs peut avoir d'autres causes** : difficultés des familles à apporter leur contribution, mauvaises récoltes suite aux inondations de l'an dernier, attentes du paiement du coton pour le paiement des frais avant le démarrage d'une promotion, ou encore, ce qui est plus grave, la propagation de rumeurs laissant penser que la formation devrait être gratuite vu qu'il y a des 'blancs', et que si ce n'est pas le cas, c'est que l'UFABALT détourne l'argent destiné aux apprenants (Bodo et Krim Krim).

En tout état de cause, l'accompagnement des jeunes à la mise en œuvre de leur projet professionnel est un **défi majeur pour poursuivre l'activité**. Et il ne s'agit pas seulement de **convaincre les communautés, mais aussi les autorités**, qui ont déjà beaucoup de freins pour mobiliser des moyens pour la formation à la base.

Les administrateurs de l'UFABALT rencontrés en ont tout à fait conscience : *« il faut qu'on mette de la rigueur sur l'insertion* », de même que le directeur de la cellule de coordination, mais cet objectif a disparu du Plan d'Actions 2013 alors que c'était l'objectif 5 du Plan d'Actions 2012.

C'est aussi une recommandation des deux députés, qui attendent que les apprenants puissent témoigner, car ils constatent que pour le moment rien n'est visible sur le terrain. Pendant la compagne électorale ils ont conversé avec des **gens de Maïbombay qui n'avaient jamais entendu parler du CFPR**. Ils soulignent qu'il y a beaucoup de projets qui interviennent à Maïbombay et peu de concertation, et que pour le paysan ce n'est pas évident de s'y retrouver et de s'approprier ce qui se fait.

3.3.5 A court terme, une partie des projets des sortants seront financés sur un FSD

Les négociations sur ce dossier ont été lancées à l'initiative de la FD16 lors d'une mission en 2010. Les discussions ont été longues et la finalisation du dossier laborieuse. Le financement d'un montant total de 19 M FCFA (30.000€) sera affecté pour partie à l'équipement des CFPR (13 MFCFA pour monter des ateliers pédagogiques ou ateliers écoles destinés à compenser la difficulté à trouver des maitres de stage hors agriculture, à Maïbombay, Bodo et Kaïra) et pour partie à l'installation des jeunes (6 M FCFA).

L'UFABALT envisage de soutenir 30 jeunes à raison de 200.000 FCFA chacun. Quatre CFPR sont concernés (Maïbombay pour 2 promotions, Nangassou, Dolo et Krim Krim). Maïbombay à lui seul a envoyé 33 dossiers, alors que Nangassou a fait sélection rigoureuse de 6 dossiers parmi 16 considérés comme éligibles (jeunes ayant commencé des activités prouvant leur motivation).

Les dossiers des jeunes de Maïbombay ont également été transférés au ministère de l'agriculture dans le cadre du dossier annuel de présentation du budget de la cellule de coordination / UFABALT, qui comprend des postes d'investissement pour les centres et la cellule, du fonctionnement et un volet de financement pour l'installation des jeunes.

Eléments quantitatifs sur les dossiers de jeunes de Maïbombay

Secteur d'activité	Nombre de jeunes	Montant unitaire
Couture	7	853.000
Petits ruminants	7	937.000
Agriculture	15	1.240.000
Maraichage	3	662.000
Volailles	1	603.500

3.4 Les CFPR s'appuient sur leur histoire mais sont encore assez peu « professionnels »

3.4.1 Un milieu paysan structuré, le bénéfice des CFPR de première génération

Aux dires des personnes rencontrées, dans les régions concernées, le milieu agricole est plus formé et plus organisé que dans le reste du pays grâce au travail des CFPR. **Les générations formées dans les années 70 et 80 ont créé de nombreux groupements et mis en place des systèmes d'exploitation plus élaborés**. C'est particulièrement vrai dans le Logone oriental où l'appui de l'AFDI a permis l'émergence de **nombreuses organisations paysannes très actives**, structurées en unions par filière elles-mêmes fédérées au niveau régional au sein de l'**ATADER**. Les services de l'ONDR ont également joué un rôle dans ce sens à l'époque où ils étaient soutenus par le ministère et/ou les projets. Ce contexte crée théoriquement un contexte favorable à la mobilisation des parents et des communautés en faveur de la relance des CFPR pour la formation et de l'installation des jeunes.

De fait, les quatre administrateurs du CFPR de Maïbombay rencontrés sont tous des anciens du centre (comme les membres du Bureau de l'UFABALT), mais plutôt bénéficiaires de formations courtes, et marquent un attachement au centre. Un seul parmi eux est parent d'élève, les autres ont enfants très jeunes qui sont encore à l'école primaire.

ATADER souligne que les CFPR ont eu des **effets positifs sur le milieu et sur les revenus**, de même que leur action auprès des groupements : des évaluations internes et externes ont mis en lumière un impact fort sur l'augmentation des revenus des forgerons, mais aussi des paysans semenciers et des femmes (activités de séchage de mangues avec fours solaires fabriqués à l'atelier, fabrication de misola). Les deux députés ont la même vision et estiment que de ce fait, les anciens devraient contribuer financièrement au budget des CFPR.

3.4.2 Une gouvernance présente, qui suit les activités

- Ces **facteurs de confiance** expliquent sans doute en bonne partie la remobilisation du milieu pour la relance des centres et de la formation longue (sans négliger bien sûr la présence de la FD16).
- Les organes de gouvernance ont été réactivés voire renouvelés lors de la relance des centres et/ou de la formation des jeunes**. La vie associative est correcte** (réunions régulières, bons taux de participation). Les administrateurs rencontrés expliquent les activités du centre, les questions qui se posent et celles qu'ils traitent lors de leurs réunions en lien avec le directeur, mais les échanges restent **centrés sur des questions quotidiennes** et orientés sur les problèmes (attestations de formation, installation des jeunes, paiement par les familles,…) plus que sur les solutions ou sur les idées qu'ils envisagent de mettre en place. Concernant les relations avec l'UFABALT, ils « transmettent les doléances » des stagiaires et des formateurs (voir infra).
- **L'implication des familles au sens stricte n'a pas forcément de sens**, car les « jeunes » sont en grande partie des jeunes adultes, eux-mêmes déjà parents. Il est donc plus approprié de parler de l'implication des communautés, qui de toute façon correspond davantage aux pratiques dans le contexte.
- Le travail d'animation et de sensibilisation qui a été fait au moment de la relance a conduit les équipes pédagogiques des centres et la cellule de coordination à approcher les **autorités locales** (notamment chefs de canton), et certains **ont jugé qu'il était de leur rôle de désigner les personnes qui devraient siéger au CA** du CFPR (4 délégués par canton pour Nangassou). Dans ce cas, ces personnes ne sont pas forcément ni très représentatives ni très motivées ; mais celles qui ont été interrogées expriment qu'elles sont d'accord pour s'engager pour le développement de leur communauté mais qu'elles aimeraient 'avoir leur soutien'. Cependant, **l'association de Maïbombay déclare 150 membres** et au CFPR de **Nangassou,** la mission a rencontré des **acteurs assez impliqués**, parmi lesquels deux ont des compétences en artisanat et jouent aussi un rôle de formateur sur les modules correspondants à leur métier.

- Les administrateurs expriment une **demande de formation** pour pouvoir jouer correctement leur rôle. Ceux de Maïbombay ont précisé qu'ils souhaitent que ce soit fait en lien avec leurs quatre commissions : formation (des membres et des jeunes), gestion des matériels, aménagements et construction (par exemple sur le contrôle des travaux), relations internes et externes. Cependant il pourrait être utile de vérifier qui dans chaque CA est membre d'un groupement de producteurs et a déjà suivi à ce titre des formations à la gestion d'une organisation, car ATADER et les CFPR dispensent ce type de formations, et la demande cache peut-être autre chose.
- Les partenaires des MFR France estiment tous que la **vie associative** mérite d'être renforcée, et ce sujet à fait l'objet d'une séance lors de la **formation des directeurs** de centres organisée par le chargé de mission sous régional. Le directeur de Nangassou, qui fait systématiquement une restitution à ses collègues au retour de formation, a fait cette fois une restitution au Bureau de l'association et précise que c'est le module qui l'a le plus frappé. Mais il convient que la mise en application n'est pas facile car les gens qui sont là ont été désignés. Il essaie de faire passer l'idée que l'association doit regrouper des parents d'élèves, des moniteurs,… et que s'il le faut, ils changeront les statuts. Mais les parents de la 1ère promotion ne se sentent pas concernés car leurs jeunes sont autonomes. Il a donc sensibilisé les jeunes eux-mêmes pour qu'ils adhèrent (et quelques-uns l'ont déjà fait).

3.4.3 Des équipes pédagogiques qui se sentent dépassées, en demande de formation continue

- Entre 2 et 4 formateurs par CFPR, dont 1 assure la fonction de direction. Recherche de parité.
- Fonctionnaires détachés du ministère de l'agriculture. Le directeur de Nangassou a un parcours différent des autres, il a accumulé beaucoup d'expérience de terrain avant de passer son diplôme
- Désignation des directeurs par la cellule de coordination. Le directeur de la cellule énonce les critères : compétences et expérience de formation dans la région, rigueur dans le travail, implication dans la vie du centre, goût pour la pédagogie, sérieux. Avant, la désignation se faisait en fonction des diplômes (conducteurs de travaux ou agents techniques), mais il a changé, et dit avoir révoqué des directeurs pour en mettre d'autres à la place (impossible à vérifier).
- **Compétences essentiellement dans le domaine agriculture élevage** et l'appui aux organisations de base ; les monitrices ont aussi des compétences dans les domaines de la santé humaine, de l'approche genre.
- Pour assurer les cours dans les domaines non maitrisés (élevage, artisanat), les CFPR font appel à des formateurs intervenants externes qu'ils doivent rémunérer.
- **Préoccupation récurrente** : les formateurs les plus anciens dans leur poste n'ont pas bénéficié depuis très longtemps **de formation continue** pour actualiser leurs connaissances et ont peur qu'elles soient dépassées du fait de l'évolution des techniques et des approches (par exemple développement durable et changement climatique). A Nangassou, le propos est très net : le directeur estime que certains jeunes en savent plus qu'eux (pourtant il est là depuis 10 ans et la monitrice depuis 6 ans, alors que dans d'autres CFPR, les moniteurs sont en poste depuis 35 ans !), notamment ceux qui ont voyagé ou vécu ailleurs. Dans le groupe de' jeunes' rencontrés, un a vécu 10 ans au Cameroun comme agriculteur et y a acquis des connaissances et des techniques plus « modernes » que celles qui sont pratiquées au Tchad ; un autre a passé un an au Nigéria et fait le même constat.
- Le directeur de la cellule de coordination a approché l'**ITRAD** (Institut de recherche agronomique) pour qu'ils viennent former un groupe de jeunes à la production semencière.
- **Compétences en pédagogie**. Depuis 2006, la cellule de coordination a mis en place un temps de formation pour les moniteurs nouvellement affectés, de façon à leur faire connaitre l'alternance et à les préparer à la fonction de moniteur en CFPR. Au total un mois, avec un stage dans la cellule de coordination pour connaitre l'UFABALT et l'organisation et les fonctions de la cellule de

coordination[4] (une semaine avec directeur, lecture documentaire ; puis autres services : formations régionales avec Ndoukor, formations des femmes avec Marthe, section féminine et bien-être familial avec Lydie, bibliothèque, secrétariat). Ensuite, cours sur la pédagogie de l'alternance sur 2 semaines, ensuite vont dans les centres, à la disposition d'un chef de centre pendant 2 mois (tournent). Ensuite font un rapport de stage avec présentation orale.

A ce jour 4 personnes ont été concernées : 1 à Bodo, Isaac le moniteur directeur de Kaïra, 1 à Kala Palpaye, et Tombor de la cellule de coordination.

3.4.4 Une formation pour les directeurs qui mérite d'être démultipliée

- A noter que pour la **formation expérimentale TAR**, le chargé de mission Afrique centrale et le comité de pilotage qu'il avait mis en place ont choisi de cibler la **fonction de direction des centres** qui leur paraissait faible et prioritaire. Pour le moment, ce sont les directeurs des 4 CFPR qui ont lancé la formation longue pour les jeunes qui ont participé aux sessions et le chargé de mission sous régional estime que 2 en tirent vraiment profit. L'idée est que l'UFABALT reprenne le cursus à son compte pour pouvoir le dispenser aux autres responsables de centres, mais cela ne semble pas encore à l'ordre du jour au niveau de l'union (voir chapitre 5).

3.4.5 Des ressources limitées, dépendantes de l'extérieur, induisant de faibles capacités de gestion

Le ministère de l'agriculture met le personnel à disposition des centres, mais ne leur verse aucune dotation de fonctionnement ni d'équipement. Les centres qui ont relancé la formation pour les jeunes ont du engager des travaux de réhabilitation qui ont été financés par la fédération des MFR de Charente dans le cadre des conventions de partenariat. L'investissement a été calculé au plus juste : équipement d'une salle servant de classe et de dortoir, achat des tables et chaises manquantes, de lampes à pétrole, de literie (nattes et couvertures), ustensiles de cuisine, réfection peinture et huisseries.

Les jeunes et les moniteurs comme les membres de l'UFABALT sont reconnaissants de cette aide mais se plaignent des conditions matérielles. Les manques exprimés diffèrent selon les centres mais portent d'une part sur les conditions d'internat (voir plus loin), d'autre part sur la faiblesse des moyens pédagogiques : documents didactiques pour les formateurs, fournitures de base, équipements permettant les mises en application pratiques sur place (matériel agricole, outils pour les activités artisanales). Maïbombay qui a bénéficié d'un appui plus soutenu au début du partenariat est mieux doté et reconnaissant de ces appuis.

Les jeunes et leurs parents participent aux frais de formation uniquement pour la nourriture des jeunes lorsqu'ils sont au centre, par des apports en nature et en espèces. Les montants sollicités d'un centre à l'autre sont très différents, et il serait intéressant que l'UFABALT compare et analyse les différences et les modes de calcul pour animer une réflexion sur le niveau de **participation des familles** (ou des jeunes eux-mêmes) entre les centres. Cela pourrait s'inscrire dans une **réflexion** plus globale **sur le budget du centre**.

Comme ils ne reçoivent plus de dotations de fonctionnement ni d'investissement de l'Etat et qu'ils survivent avec les moyens du bord depuis des années, la notion de **budget du CFPR** n'a pas de sens pour les acteurs. Une autre raison tient à l'habitude de raisonner par type de ressources et de bailleur. Cela témoigne d'une **position passive des acteurs qui ont beaucoup tendance à attendre les solutions et les moyens de l'extérieur** (y compris de l'Etat), et ne se mettent en mouvement que lorsque qu'une opportunité se présente.

Le thème de la gestion a été traité lors des **sessions de formation des directeurs** (TAR) mais le chargé de mission estime que **les acquis sont très faibles** et qu'il y a encore beaucoup de travail.

[4] La formule parait néanmoins assez grandiloquente relativement à la réalité de la cellule

De même, pour le moment, évaluer le **coût de la formation** ne présente aucun intérêt pour eux. Ils peuvent tant bien que mal mettre en place des formations puisque les formateurs sont là, reçoivent un salaire et sont logés sur place par le ministère de l'agriculture, si des parents sont prêts à prendre en charge la nourriture des jeunes. Mais ils n'en sont pas à construire un budget en intégrant d'autres charges puisque celles-ci sont jugées impossibles à couvrir. Ils se plaignent du manque de moyens, mais n'imaginent pas avoir une démarche proactive construite sur un projet et un budget qu'ils iraient soumettre à des partenaires. Ils ont l'habitude que les acteurs du développement viennent avec leurs propres projets et des budgets ciblés sur la mise en œuvre de ces projets. Ils espèrent qu'un jour un de ces acteurs aura dans son propre cadre la possibilité de leur octroyer des moyens, mais ce sera alors une chance, sur laquelle il ne faut pas trop compter. Et de fait, c'est ce qui se passe avec les MFR françaises, qui leur apportent un peu de moyens pour mieux remplir leur mission, mais sans qu'ils aient l'initiative. La négociation se fait en fonction de l'opportunité qui se présente.

3.4.6 Des relations limitées avec l'environnement local

Pour le moment, l'ancrage des CFPR dans leur milieu est assez partiel, centré sur les communautés et familles (Maïbombay), qui selon les endroits sont plus ou moins impliquées, et les autorités locales (chefs de cantons à Nangassou). Comme on a pu le voir, l**es partenariats avec les acteurs économiques sont faibles** (maitres de stage pour l'alternance) **de même qu'avec les acteurs du développement local et territorial mobilisables dans les parcours d'insertion professionnelle** (IMF, associations, ONG, et.).

La démarche de diagnostic de territoire qui a été travaillée lors de la formation des directeurs a beaucoup intéressé les concernés et le directeur de la cellule de coordination, mais **n'a pas été reprise par les centres pour travailler leur ancrage territorial**. Et il est encore trop tôt pour voir émerger des initiatives (ou réflexion, intérêt) sur d'autres champs de formation concernant les acteurs économiques et organisations professionnelles.

En 2009, l'UFABALT avait pris l'initiative d'organiser une **rencontre régionale** avec les différents acteurs au développement mais le seul lien qui ait été maintenu est avec **ATADER**, avec qui une convention a été signée. Le mouvement des CFPR et les OP collaborent « *à tous les niveaux* » :

- Les groupements de base membres d'ATADER sont dans les CA des CFPR et ont participé à la conception de la formation dans les CFPR
- ATADER a fait des propositions (par exemple orienté sur la forge et la soudure),
- Les jeunes connaissent les OP et la faitière, qui a apporté une chaine de culture attelée à Maïbombay (appui AFDI) et a prêté à 14 jeunes sortants de la première promotion des semences améliorées.

Le président d'ATADER dit : « *on se voit souvent, on travaille beaucoup avec le coordinateur pour voir comment accompagner les jeunes* », mais il souligne un problème de financement aussi bien du côté de l'Etat que de ses partenaires français qui les renvoient aux 5% du pétrole dont ils ne voient pas la couleur. De fait, le budget d'ATADER, de 120 millions FCFA, dépend à 90% de ressources extérieures.

3.5 Des liens encore ténus des CFPR avec leur Union

Les relations des CFPR avec l'UFABALT et la cellule de coordination sont insuffisantes.
La coordination joue un rôle limité, à la fois faute de moyens (il faut quand même se rencontrer un minimum pour pouvoir avancer ensemble) et de vision claire tant de son rôle (réflexion, impulsion, conception, proposition) que des enjeux sur lesquels mettre l'accent.
L'information circule assez mal. **Dans les centres, les personnes rencontrées n'ont toujours pas de vision d'ensemble de ce qui est en train de se construire au sein du réseau**, de ce que font les autres CFPR. Ils sont cependant au courant du dossier FSD et des négociations avec le ministère de l'agriculture sur le financement. Par exemple, les administrateurs de Nangassou savent que leur demande de financement pour un groupe électrogène a été acceptée mais ne sait pas qui finance.

Les administrateurs de l'UFABALT restituent quand ils reviennent de réunion, mais soit **les messages passent mal**, soit les points de débat en CA de l'union sont éloignés des préoccupations des centres. De fait, l'UFABALT – peut-être sous l'influence de la cellule de coordination et de leurs partenaires des MFR françaises ? - est beaucoup plus mobilisée par les relations extérieures que par l'animation du réseau sur les sujets à enjeux.
Les propos entendus dans les centres sont assez convenus (même si le directeur de la cellule de coordination ne participait pas aux discussions) mais globalement, **le niveau de satisfaction sur les appuis apportés aux centres par l'UFABALT n'est pas très bon**. A Nangassou comme à Maïbombay, les administrateurs soulignent qu'il est difficile d'avoir des réponses aux questions posées, et que cela prend énormément de temps « même si la question est simple ».
De ce fait, cela risque de limiter ou de retarder « l'effet retour » en termes d'implication des CFPR dans l'Union et la vie du réseau.

4 L'UFABALT REPREND SON ROLE DE REPRESENTATION DU MOUVEMENT MAIS PEINE A ANIMER SON RESEAU

4.1 La première étape de relance de l'union : révision des statuts et renouvellement des organes de gouvernance

L'UFABALT a changé de statut et de nom en 2012 pour devenir l'« Union Familiale des Associations de Base des Logone et Tandjile ». La **refonte des statuts**[5] a été actée par l'AG de mai 2012 (adoption à l'unanimité), et accompagnée d'élections qui ont conduit de **nouvelles personnes aux mandats d'administrateurs**.

- **L'assemblée générale compte** 2 représentants des « parents » par MFR et 2 formateurs cooptés par le Bureau, qui assurent le rôle de secrétariat et de conseil, mais n'ont pas le droit de vote (directeur de Kaïra et directrice de Dagbé).
- **Le CA** est composé de 15 membres : 11 représentants des 'familles' (plutôt des communautés) et 4 représentants des salariés des CFPR. Il se réunit trimestriellement.
- **Le Bureau** compte 5 personnes : 4 représentants des 'familles' et un directeur de CFPR. Il se réunit 5 fois par an (soit environ tous les deux mois). Les représentants des communautés sont pour 3 d'entre eux d'anciens stagiaires de leur CFPR (formations courtes pour adultes), le 4ème est le fils d'un ancien stagiaire et leader local.

  Les sujets des discussions en Bureau : les cotisations, la répartition des fonds entre les centres qui veulent démarrer la formation des jeunes ; la pérennisation de la formation pour les jeunes par la sensibilisation des parents pour une prise en responsabilité ; l'après CP ; comment animer les associations.

  Pour la préparation des ordres du jour, le président et le SG viennent voir la cellule de coordination avec des idées ; ensuite la cellule lance les invitations et organise la logistique ; les comptes rendus sont préparés par les formateurs membres de l'AG et lus pour approbation en début de réunion suivante, mais non diffusés aux membres faute de moyens.

  D'après le directeur de la cellule de coordination, les réunions sont longues car tout le monde s'exprime, *« on discute, on analyse si c'est réaliste, alors qu'avant il n'y avait que jeux d'influence »*.

  Apparemment, les sujets traités **reprennent peu ce qui a été travaillé en sessions sous régionales**. Et quand la question est posée directement, le directeur de la cellule de coordination ne se souvient pas des travaux en alternance qu'ils ont à faire suite à la dernière session (en l'occurrence commencer à travailler sur le projet de l'association, avec le chemin du changement).

[5] Les statuts des 3 unions ont été revus et cela a correspondu à une grande part du travail des 3 premières sessions sous régionales et des échanges avec les fédérations

La participation est très bonne dans les deux instances, malgré les distances, les conditions de déplacements et l'absence de per diem.
En revanche, le niveau des membres du Bureau est **hétérogène** et les **capacités d'orientation et de négociation de la gouvernance** sont **encore limitées**. Mais elles **progressent** sous l'effet conjugué des sessions de formation sous régionales destinées aux binômes président – directeur des trois unions d'Afrique centrale et des temps de travail et de réflexion réalisés assez fréquemment entre l'UFABALT et le mouvement des MFR françaises (missions de la FD16 et du Service International et Territoires de l'UNMFREO au Tchad, missions UFABALT en France).

Lors de la rencontre avec quatre membres du Bureau à Moundou, ils se sont déclarés **très satisfaits de l'appui des MFR françaises**, FD 16 et chargé de mission sous régional, qui leur a permis de relancer la formation pour les jeunes dans cinq centres, et en même temps **fiers** de ce qu'ils ont accomplis jusqu'alors malgré des moyens limités et des contraintes fortes. Mais ils **demandent à être formés** notamment en gestion et en informatique.

4.2 La raison d'être des CFPR est claire mais le projet associatif de l'union reste à définir

Que ce soit au niveau des CFPR ou au niveau de l'UFABALT, la préoccupation clairement exprimée par toutes les parties prenantes est de **donner aux jeunes la possibilité de se former pour s'insérer dans leur milieu au lieu de partir** en ville ou en exode, partant de l'hypothèse que même s'ils ne peuvent pas toucher tous les jeunes, **ceux qui auront réussi donneront l'exemple** aux autres. D'autant que l'Etat ne fait rien pour la population rurale qui représente pourtant 80% de la population du Tchad.
Toutes les personnes rencontrées constatent que la grande pauvreté en milieu rural pousse les jeunes à partir. Certains villages ne compteraient plus que des personnes âgées, des femmes et des enfants et seraient quasiment menacés de disparition. Les jeunes qui partent à la recherche d'un emploi en ville n'en trouvent pas ou sont réduits à des tâches précaires et très mal payées. Un certain nombre reviennent au village, après un temps plus ou moins long d'absence, pour « labourer ». Lors des entretiens avec les sortants de Nangassou, l'un avait vécu dix ans au Cameroun, l'autre un an au Nigéria. Ce **mouvement de retour** semble vrai y compris pour des jeunes éduqués (dans le groupe qui va démarrer la formation longue fin février au CFPR de Kaïra, il y a par exemple 7 jeunes de niveau Bac ou plus) mais aussi pour des personnes retraitées.

Son objectif est de rouvrir les 10 CFPR, mais au-delà de cette intention, **l'UFABALT ne formule pas de projet structuré**. L'élaboration d'un projet associatif a été traitée en session de formation sous régionales des **binômes présidents – directeurs** des trois unions d'Afrique centrale. Mais le processus est en cours, et la démarche a encore du mal à passer. Les participants du Tchad (comme de la RCA) **ont du mal à se projeter dans l'avenir,** et sans doute aussi à se penser comme une organisation potentiellement efficace. Il leur faudra certainement accumuler de l'expérience et quelques réussites pour se forger une représentation de l'union comme porteuse de changement.
La formation a bien insisté sur la différence du futur projet associatif avec le plan triennal défini au début de la convention programme AFD, qui se focalise sur le partenariat avec les MFR françaises et sur ce point, le message est passé.

4.2.1 Un plan d'action annuel instable qui traduit une dépendance aux propositions externes

A défaut de projet associatif et de stratégie explicite et construite, c'est le plan d'action annuel de l'union qui sert de référence commune. Mais **la structure du plan d'action annuel** élaboré par la cellule de coordination **est instable** : les objectifs ont changé entre 2012 et 2013, aucun des deux ne reprend les objectifs du chronogramme initial ou la trame du plan triennal (voir tableau page suivante). On ne sent pas de cohérence dans la réflexion sur les missions de l'union et de la coordination et les intitulés/objectifs donnent plutôt le sentiment que la construction du PAA s'est fait en **réponse aux propositions externes**, en particulier bien sûr des MFR françaises. Le

dernier plan d'action 2013 semble fortement guidé par les activités proposées par la fédération de Charente et le chargé de mission sous régional, non que ces derniers imposent, mais **faute de fil conducteur propre à la structure tchadienne.**

Il y a confusion entre objectifs et résultats. S'il est positif de constater que le PA mentionne de façon distincte l'activité dans les CFPR et les activités externes de l'union, on retrouve dans ce chapitre des activités qui relèvent du 1er, comme la formation des directeurs de centres.

Il n'y a **pas de lien** non plus **avec les priorités définies par les CFPR** telles qu'explicitées **à la fin de leur document de suivi (indicateurs)**

En miroir, le rapport d'activités de la cellule de coordination pour l'année 2011 est pauvre, et souvent à côté de l'essentiel. Le rapport annuel 2012 ne nous a pas été transmis.

Tableau page suivante : comparaison entre les documents de planification de l'UFABALT
Sans entrer dans une analyse systématique, une lecture rapide du tableau montre à quel point les priorités changent d'un document à l'autre, d'une année à l'autre.

4.2.2 Définir un projet : l'attente n'est pas formulée mais les responsables semblent prêts

Pourtant, les discussions menées avec le Bureau montrent que **les administrateurs sont très préoccupés par la formation et l'installation des jeunes et aussi très conscients de l'enjeu actuel en matière d'accompagnement des projets des sortants.**

Ils sont prêts à mener une réflexion de fond sur leur projet, pour peu que celle-ci soit animée de façon rigoureuse. Le président de l'UFABALT revenait d'une mission de deux semaines en France, organisée par la FD16 et l'UNMFREO, avec le SG et le directeur de l'enseignement du ministère de l'agriculture, et il avait fait une restitution à ses collègues administrateurs en insistant sur la nécessité de traiter la question du devenir des sortants avec le plus grand sérieux. Ils ont expliqué leurs objectifs et leurs principes et semblent unanimes.

Il y a donc un **enjeu fort à accompagner l'union sur la définition de sa stratégie** dans ce domaine (voir globalement), et les partenaires français ont probablement un rôle important à jouer pour accompagner ce travail car le directeur de la cellule de coordination n'est pas en mesure de le faire seul, qu'il s'agisse d'animer la réflexion, de structurer les idées ou de conduire la formalisation et la mise en œuvre d'un projet de l'union sur ce plan. Un suivi et un encadrement de proximité semble aussi nécessaire pour qu'il puisse prendre un minimum sa place. A défaut, il est à craindre que les appuis ponctuels ne soient pas suivis d'effets, comme le travail mené avec lui en fin de mission d'évaluation sur les hypothèses de partenariat que l'UFABALT pourrait négocier avec le RESDEC (voir infra). Son intérêt était manifeste, mais un mois plus tard, il semble que rien n'ai bougé et ces discussions n'ont pas été partagées avec le chargé de mission sous régional ou le SIT venus à Moundou depuis. On peut donc se demander si elles ont été partagées avec le CA de l'union.

Chronogramme (nov. 2011 avec FD16)	Triennal	Plan d'Actions Annuel 2012	Plan d'Actions Annuel 2013
Résultat 1 : FORMATION DES JEUNES			
Activité 1.1 : Réhabilitation des centres	*En matière de développement quantitatif et qualitatif de la formation des jeunes :* Relancer progressivement la formation des jeunes dans tous les CFPR (10)	Obj 1 : Poursuivre la relance de la formation des jeunes à Bodo, Krim Krim, Nangassou et Maibo Mbaye Obj 2 : Relancer 3 CFPR Kaira, Dabgué, Kaga Palpaye Obj 3 : Accompagner les cantons qui veulent créer un CFPR (Donia, Badeï, Bactchoro, Bao)	Obj 1 : Pérenniser la formation des jeunes à Bodo, Krim Krim, Nangassou et Maibo Mbaye Obj 2 : Assurer la formation dans 3 nouveaux centres Kaira, Dabgué, Kaga Palpaye Obj 3 : Relancer 3 centres (Tilo, Bodjama et Manli) Obj 4 : Accompagner les cantons qui veulent créer un CFPR (Donia, Badeï, Bactchoro, Bao) Obj 5 : Mise en œuvre des microprojets financés par les jeunes des MFR de Charente
Activité 1.2 : Sensibilisation et recrutement			
Activité 1.3 : Formation et suivi			
Activité 1.4 : Référent de stage	Trouver des partenaires TKs et Péda (référents) pour formation et insertion jeunes		Obj 9 : Identification des maitres de stage dans les régions Obj 6 : Bourses de stage des jeunes
Activité 1.5 : Réflexion sur l'attestation de formation			
	Développer la reconnaissance de l'UFABALT par rapport aux organismes de microcrédit pour faciliter l'insertion des jeunes	Obj 5 : Développer la reconnaissance de l'UFABALT par les organismes de micro crédits et autre programmes pour faciliter l'insertion des jeunes	
			Obj 7 : Recyclage technique des formateurs Obj 8 : recyclage pédagogique des formateurs
Résultat 2 : RENFORCER LA FORMATION DES ADULTES	Renforcer la formation des adultes et des groupements dans tous les CFPR (10)		
Activité 2.1 : Recherche de financement			
Activité 2.2 : Identification thèmes de formation			
Activité 2.3 : Conduite des formations			
Résultat 3 : PERPETUER LE PARTENARIAT AVEC L'ETAT ET CREER DE NOUVELLES ALLIANCES	Perpétuer et renforcer le partenariat avec l'Etat tchadien rapport au partenariat avec la fédération Charente : avoir un accompagnement pour l'investissement pour la formation des	Obj 4 : Perpétuer et renforcer les partenariats avec l'état Tchadien, les Bailleurs de fonds Obj 6 : L'accompagnement de la FDMFR et les missions	
A 3.1 : Participation aux formations sous régionales			Obj 10 : Session de formation des responsables des unions et des directeurs des centres
A 3.2 : Recherche des moyens de fonctionnement et plaidoyer			Obj 11 : 2ème rencontre nationale CFSI
A 3.3 Elaboration de documents stratégiques			
A 3.4 : Participation aux OSC			

4.3 Des ressources humaines nombreuses mais faibles, un directeur qui a du mal à prendre ses marques

Le personnel de la **cellule de coordination** relève du ministère de l'agriculture, il est placé comme tous les services du ministère sous l'autorité du délégué régional. Il compte **5 personnes** hors fonctions d'appui, dont deux personnes proches de la retraite. Le personnel d'appui comprend secrétaire, chauffeur (mais il n'y a plus de véhicule) et gardien. L'un des gardiens décédé n'a pas été remplacé, et les locaux ont été cambriolés, notamment le bureau du directeur. La cellule a de ce fait perdu une partie de ses archives (dossiers perdus ou dégradés). Elle est **très succinctement équipée.**

La mission d'évaluation a été essentiellement réalisée avec le **directeur**. Sa collègue Marthe, considérée comme **comptable**, a accompagné la mission à Nangassou et un entretien a été réalisé avec elle. Elle connait très bien l'histoire des CFPR, elle assure avec rigueur la tenue des comptes de l'union, et joue un rôle dans l'appui pédagogique aux CFPR notamment sur les sujets sociaux, familiaux et les questions liées au genre. Elle est très sensible au fait que les moniteurs de sa génération ne sont pas capables de former les jeunes au développement durable et souhaite qu'ils soient formés à cette approche. Elle a participé aux sessions de formations des directeurs de centre et cite les modules élaboration de projet, insertion des jeunes, diagnostic de territoire, mais il a été impossible d'obtenir des informations précises sur les acquis et les pratiques.
Leurs trois collègues étaient occupés ailleurs et n'ont pas été rencontrés, mais ils ne sont pas du tout impliqués dans les CFPR. La comptable et le directeur constituent donc les **deux cadres** de la cellule **effectivement au service de l'UFABALT**, Marthe étant proche de la retraite.

Le **directeur de la cellule de coordination** a un bon niveau de formation (Licence d'économie et BTS Développement local à l'IPD Douala), une expérience assez longue, et depuis le redémarrage du partenariat avec la fédération des MFR de Charente en 2009, il **a participé a de nombreux temps de missions** des/auprès des MFR France et aux différentes **formations et rencontres** organisées par le chargé de mission Afrique centrale : sessions sous régionales pour les binômes président-directeur d'union ; sessions de formation des directeurs de MFR ; journées CFSI.
Mais comme l'a montré l'analyse des plans d'action annuels ci-dessus, **il n'a pas pris la mesure de sa responsabilité**.
Il est délicat de porter un jugement définitif sur la base d'une mission de 10 jours et il est clair que le manque de moyens dont dispose la cellule de coordination le limite dans l'exercice de ses fonctions. On peut aussi comprendre qu'il y ait un **phénomène d'usure** après des années d'exercice dans une fonction publique inerte et des années de promesses non tenues de sa hiérarchie. Mais malgré sa disponibilité sans réserve à l'égard de la mission bien qu'il ait d'autres dossiers à gérer en même temps, **plusieurs éléments conduisent à interroger son positionnement, sa motivation et son adéquation à la fonction**, que ce soit au niveau des relations institutionnelle, de sa fonction d'appui aux CFPR ou de sa fonction d'appui à la gouvernance.
Il a une vision assez étroite de son rôle, il est plus réactif que proactif, et ne mobilise pas beaucoup ses compétences en animation, en pédagogie et en gestion de projet.
Ses relations avec le chargé de mission Afrique centrale ne sont pas non plus des meilleures et semblent avoir dévié - ce qui est imputable aux deux parties - vers une relation de type « chef de projet à exécutant ».

> Par exemple il avait un important travail de préparation des journées CFSI et de la session sous régionale qui devaient se tenir au Tchad début mars, mais se focalisait sur la dimension logistique et n'a jamais évoqué spontanément ces temps importants, leurs enjeux, leur contenu, ce qu'il en attend. Autre illustration ; lors des rencontres avec le ministère de la Jeunesse et des sports ainsi qu'avec le SCAC, c'est le chargé de mission sous régional qui lui dit que ces personnes devaient être invitées aux prochaines Journées CFSI. Lorsque le SCAC

demande quels sont les critères de sélection des jeunes qui vont bénéficier des appuis sur FSD : c'est encore le chargé de mission sous régional qui répond…

On peut souligner aussi que l'UFABALT a réalisé une plaquette de présentation (format A4 à 3 plis, différente de celle qui a été conçue avec l'appui de la FD16) où la cellule de coordination est présentée dans un encadré intitulé « Structure pédagogique » où l'on peut lire que la coordination a pour rôle « d'appuyer les équipes pédagogiques des CFPR dans toute l'étendue de leur mission » ; ses autres fonctions ne sont pas mentionnées.

L'UFABALT est donc peu soutenue par la cellule de coordination pour assumer ses missions

Enfin, des **pesanteurs** persistent dans les relations **entre les élus de l'union et la cellule de coordination**, chacun restant imprégné des statuts sociaux et représentations très inégalitaires entre paysans et cadres fonctionnaires. Ce point a été assez longuement discuté avec le directeur de la cellule de coordination qui a du mal à prendre un rôle d'appui et de conseil au CA, du fait de ces représentations et parce que c'est totalement nouveau pour les parties prenantes.
Un des éléments qui pourra peut-être faciliter ce changement tient au fait qu'un des administrateurs est directeur de CFPR (donc fonctionnaire lui aussi) et que la communication est facile entre eux. Mais il comporte aussi le risque que tous deux prennent l'habitude d'échanger de façon unilatérale, en court-circuitant les autres membres du CA.

4.3.1 Des questions de fonds sur le statut de l'UFABALT et sa relation avec le ministère de l'agriculture

Quelles que soient les véritables raisons pour lesquelles le ministère de l'agriculture a viré les fonds destinés à la cellule de coordination à l'ETA de Bai-ly (cf. infra & 4.5.2), deux des arguments avancés sont à considérer, l'un relatif au statut associatif de l'UFABALT, l'autre au flou de la stratégie d'utilisation des fonds et d'appui aux PPJ / projets professionnels des jeunes (voir infra).

Sur le premier point, la question dépasse le sujet des fonds d'appui aux PPJ et dépasse la question des compétences ou de la posture du directeur ; elle renvoie à une des **ambigüités et difficultés majeures du mouvement au Tchad** (et en RCA) : réussir à **faire travailler** en bonne intelligence, **un mouvement associatif avec des organes élus au sein des communautés, avec des équipes techniques et pédagogiques constituées de fonctionnaires**. Lors des rencontres sous régionales pour la formation des responsables des Unions, le chargé de mission sous régional a apporté aux binômes président-directeur des unions des éléments de compréhension et de positionnement, pour qu'ils comprennent leurs rôles respectifs et travaillent en complémentarité, mais les lignes sont très difficiles à faire bouger.
Ces points sont connus de l'UNMFREO qui s'interroge sur le « modèle Tchad – RCA » et sur la capacité à dynamiser un réseau dans ces conditions. Un cadre issu de la société civile avait été recruté début 2012 pour assurer la fonction d'adjoint au chargé de mission Afrique centrale au Tchad et apporter des compétences en montage de projet et en communication externe, avec l'hypothèse qu'il puisse devenir directeur adjoint de l'UFABALT. Mais il n'a pas été à la hauteur des attentes et son contrat n'a pas été renouvelé (il cherche maintenant du travail comme environnementaliste dans les sociétés pétrolières).

Ce choix correspond à une **alternative** possible : contourner la difficulté en créant une direction parallèle à la cellule de coordination. Elle peut ouvrir de nouvelles possibilités, mais les inconvénients doivent être soigneusement étudiés, car la même chose n'est pas forcément possible au niveau des CFPR, sauf à créer un deuxième réseau, ce qui nécessite quasiment un autre projet. Il existe peut-être une autre voie, qui consisterait à élaborer une **convention entre l'UFABALT et un ou des organes du ministère de l'agriculture**, soit au niveau central, soit au niveau du délégué régional, soit encore au niveau de la cellule de coordination elle-même, voire aux trois échelons.

Une contractualisation de l'UFABALT avec la cellule de coordination, travaillée sur le plan institutionnel, devrait être **assortie d'une contractualisation plus personnelle avec le directeur de la cellule** déclinant objectifs, modalités de mise en œuvre, moyens et appuis mis à disposition, modalités de suivi et de « rupture ». Il y a un vrai **travail de clarification** à faire (à titre d'illustration, on verra ci-dessous que lorsqu'on passe en revue les fonctions assumées ou non par l'union, il est difficile de savoir si on parle de l'UFABALT ou de la cellule de coordination, particulièrement lorsqu'il s'agit de la mission interne, car pour la mission externe il parait assez logique que ce soit le président qui soit en première ligne).

4.4 L'union exerce sa mission interne d'appui aux CFPR de façon restrictive

Le directeur de la cellule de coordination questionné sur le **rôle de l'union** en matière d'appui aux CFPR cite :

- Conseil pédagogique aux moniteurs
- Gestion
- Relations entre équipe pédagogique et association
- Suivi des jeunes
- Recherche de maitres de stage
- Sensibilisation des parents à tenir leurs engagements de participation au frais de vie et à accompagner les jeunes pour leur installation, par exemple en donnant des terres
- Sensibilisation des chefs de villages et chefs de canton, sur l'importance de la formation et des CFPR
- Rencontres avec les IMF
- Elaboration des dossiers d'installation

On peut considérer que **l'essentiel est là, mais de façon linéaire** : il n'y a pas de réflexion sur l'animation du réseau, son pilotage ou son développement. Il serait nécessaire de **pousser la réflexion** sur la mission de l'union et sur la nécessité de **construire des fonctions et des compétences** pour remplir cette mission.

Le chargé de mission y a contribué au travers des sessions sous régionales (le thème de l'animation de réseau était au programme de la session de mars 2013) et des formations de directeurs qui y travaillent ensemble en soirée. Les temps consacrés au **dispositif de suivi évaluation** s'y rattachent également puisque l'outil doit permettre aux directeurs de faire du suivi et de se mettre dans une démarche de pilotage. Petit à petit, son intérêt émerge (le président de l'union du Cameroun le réclame) et on peut signaler que lors du passage de la mission d'évaluation à Nangassou, le président de l'association l'avait avec lui.

4.4.1 L'union soutient la relance de la formation longue pour les jeunes dans les CFPR

C'est pour la **mise en place des activités de formation longue pour les jeunes** que la cellule de coordination a le plus travaillé ces dernières années, puisque la formation longue pour les jeunes a été mise en place dans bientôt 7 CFPR.

Ses **appuis aux CFPR** ont porté **sur les différentes étapes**, qui ont été menées en lien étroit avec les équipes pédagogiques, les administrateurs des CFPR, les groupements de producteurs et communautés locales, parfois la FD16 (au début, notamment à Maïbombay) :

- discussion initiale avec les associations pour la relance de la formation (définition des critères de recrutement, modalités de participation des familles),
- information et sensibilisation dans les communautés et/ou auprès des autorités locales (chefs de canton) pour le recrutement des jeunes,
- élaboration des plans de formation, appui aux moniteurs pour la préparation de leurs thèmes et de leurs cours, appui aux centres pour l'identification d'intervenants externes sur les sujets qu'ils ne maîtrisent pas.

Mais **les visites de suivi** n'ont pas forcément lieu, elles ne sont **pas appuyées sur un plan de travail** où les parties auraient fixé des objectifs et des activités pour lesquels la cellule apporterait des **inputs**.

4.4.2 L'union n'exerce pas de rôle pédagogique pour renforcer les ressources humaines des CFPR

Le directeur ne semble pas mener de réflexion sur le rôle d'appui pédagogique de la cellule de coordination hormis lors de l'élaboration des plans de formation quand les centres démarrent leur formation longue pour les jeunes et à l'occasion de quelques visites de suivi.

Les **formateurs et directeurs de centre demandent** depuis des années que la cellule de coordination leur propose **des recyclages**, ce que la coordination ne fait pas faute de moyens. Mais elle pense réunir les moniteurs par région, d'une part pour que les directeurs qui ont suivi les sessions avec le chargé de mission sous régional répercutent aux autres, d'autre part pour recenser les besoins de formation des moniteurs sur le plan technique. Une ligne est prévue dans le budget… présenté à l'Etat…

4.4.3 L'union n'agit pas pour renforcer la vie associative des CFPR

On entend également une **demande récurrente de formations des administrateurs des CFPR**. Ce qui peut sembler un paradoxe pour des structures qui prétendent former depuis des décennies les organisations locales. Le directeur de la cellule de coordination l'explique par le fait que la génération précédente a été formée, mais pas celle-ci. Dans ce cas la demande est logique est importante. Cependant, ni les centres ni l'union n'ont de budget pour cela, « même pas de quoi payer un repas par jour pour les maintenir au centre ». Là encore une ligne est prévue sur le budget présenté à l'Etat qui n'est jamais versé.

4.4.4 L'union veut relancer les 10 CFPR qui existaient, mais sans que ses critères soient clarifiés

Les administrateurs de l'UFABALT veulent relancer la formation des jeunes dans les 10 CFPR qui existaient, mais ne posent pas de conditions claires, ils ont besoin que leurs objectifs soient questionnés, que leur réflexion soit poussée (les 3 encore en sommeil demandent des rénovations très lourdes et l'un d'eux est très enclavé).

Ils reçoivent des demandes de création de nouveaux centres, mais à ce stade, ils ont d'autres priorités pour assurer une formation de qualité dans ceux qui fonctionnent.

4.4.5 L'union intervient peu pour aider les CFPR à rechercher de partenaires locaux et à renforcer leur ancrage dans leur territoire

Hormis la relation avec **ATADER** décrite plus haut et qui semble assez poussée (mais avec un effet sur les CFPR qui pose question si la faitière représente 15.000 adhérents dans la région de Doba), les autres acteurs locaux sont peu impliqués.

L'UFABALT a aussi une convention avec l'**ONDR** que nous n'avons pas vu, mais dont on peut se demander sur quoi elle porte, puisque les ONDR ont les mêmes problèmes de moyen que la cellule de coordination (il n'y a plus qu'un agent par canton voire par sous préfecture, plus de lignes de crédit, pas de moyens de déplacement).

Les **relations avec les caisses d'épargne crédit et avec leur réseau (RESDEC)** en sont à leur début et l'UFABALT n'a pas encore vraiment approfondi la réflexion. Autant elle a bien posé le problème de l'appui à l'installation des jeunes, a conscience que des prêts seraient nettement plus indiqués que des dons (voir plus loin), autant les échanges n'ont pas été très loin avec le directeur du RESDEC (2 réunions, en attente de proposition de sa part).

Enfin, la réalisation d'un **diagnostic de territoire** n'est pas seulement utile pour la création de nouveaux CFPR, mais le serait certainement aussi pour les CFPR existants, pour les aider à bien se situer dans leur environnement, à travailler leur base associative, trouver des maitres de stage, mobiliser des compétences, des terres, etc.

4.5 L'exercice de sa mission externe par l'UFABALT a été fortement accompagnée

Le programme a beaucoup insisté sur cet axe de renforcement des unions et utilisé **différents leviers complémentaires** pour sensibiliser les pouvoirs publics sur la formation des jeunes ruraux, pour positionner les CFPR et amorcer un dialogue entre les autorités et les organisations de la société civile actives dans ce domaine. Pour le moment, **l'UFABALT** participe, mais **n'a pas encore développé une capacité d'initiative ou de proposition.** De ce fait, mais aussi (et peut-être surtout) du fait des **jeux d'acteurs** au niveau du ministère de l'agriculture et des institutions tchadiennes, elle **n'a pas obtenu de résultats**, que ce soit en termes de délivrance de diplômes officiels, de financement ou à fortiori de politiques nationales de formation professionnelle.

4.5.1 Les RDV institutionnels ont été systématiques et le ministère de l'Agriculture a été associé à de nombreux échanges sur la FAR

A chaque mission de la fédération de Charente comme à chaque venue du chargé de mission sous régional et/ou de l'UNMFREO, **des RDV ont été pris** avec différents partenaires institutionnels, en particulier le Ministère de l'agriculture, plus récemment le ministère de la Jeunesse et des Sports ou le FONAJ, et toujours l'AFD et le SCAC. Des **représentants du Ministère de l'agriculture** ont été **invités à différents évènements sur la FAR** organisés au niveau sous régional.

L'ensemble **a fait avancer le niveau d'information des cadres concernés aux activités des CFPR et de l'UFABALT, à leur faire connaître le programme AFOP du Cameroun et à les intéresser à l'idée de définir une SNFAR au Tchad**. Ces efforts soutenus ont été confortés par d'autres actions menées par l'UNMFREO, le chargé de mission sous régional et la fédération de Charente dans le cadre du programme complémentaire financé par le CFSI : invitation aux « Journées CFSI » et invitation en France en janvier 2013 pour une mission de deux semaines du Secrétaire général du Ministère de l'agriculture (qui était Directeur de l'enseignement agricole au début de la création des MFR / CFPA) et du Directeur de l'enseignement agricole conjointement avec le président de l'UFABALT.

Lors de l'entretien pour l'évaluation, le Directeur de l'enseignement a marqué sont intérêt pour cette mission et noté que cela leur avait permis de voir comment est organisé le mouvement des MFR françaises mais surtout les liens noués par les maisons avec leur milieu : anciens, collectivités locales et secteur privé (ce qui leur permet d'avoir des maitres de stage reconnus et stables) et les pouvoirs publics en matière de formation agricole et rurale (relations contractuelles entre le mouvement et le ministère de l'agriculture).

4.5.2 Mais la relation avec le ministère est chargée d'enjeux non dits et le manque de stratégie claire de l'UFABALT affecte les négociations

Lors de ce même entretien avec le Directeur de l'enseignement agricole, les discussions ont porté sur l'implication financière du ministère, et particulièrement sur le dossier déposé par l'UFABALT. Le Ministère de l'agriculture a effectivement réservé 65 MFCFA pour l'installation des jeunes sortants des CFPR, mais les fonds ont été virés sur le compte d'un centre de formation technique du ministère (ETA Bai-ly), il était donc important d'en comprendre les raisons et de mesurer les chances de déblocage de la situation.

Les explications données ont fait écho à ce qu'avaient pu exprimer d'autres interlocuteurs (de l'erreur d'écriture comptable à la nécessité d'attendre le dernier moment pour que les jeunes ne gaspillent pas l'argent, en passant par des questions plus stratégiques) mais vont bien au-delà.

Les messages essentiels délivrés par le Directeur de l'enseignement agricole portent sur la **place du ministère dans la conception même du programme et probablement dans son pilotage**, sur l'**ambition donnée aux centres** et sur le **manque de vision stratégique de l'UFABALT**, globalement et spécifiquement pour l'accompagnement des projets professionnels des jeunes :

- il pensait qu'il existait un document stratégique, mais ce n'est pas le cas ; or **le ministère a besoin d'un document cadre même provisoire**. Derrière cette explication apparait un double reproche : le programme a démarré sans que le Ministère de l'agriculture soit impliqué dans sa définition, et il n'a pas fait confiance aux tchadiens qui connaissent le milieu (agronomes, financiers des institutions de microfinance, sociologues)

  il estime que **le programme est encore embryonnaire**, qu'on ne sent pas encore de dynamique de travail dans les centres et que l'UFABALT n'est pas viable. Pour lui les CFPR ont besoin de gros investissements pour accueillir correctement les étudiants, le format des centres est à repenser pour qu'ils soient de vraies écoles d'agriculture rurales ; il est nécessaire également d'harmoniser les approches pédagogiques, les moniteurs et les maîtres de stage, chaque centre doit servir de centre de référence et produire des semences, des poulets, des plants…
- il pointe des **insuffisances pédagogiques** à différents niveaux en attribuant à la FD16 une partie des problèmes de non insertion des jeunes, car « *les formateurs ici n'ont pas le niveau, et on ne sait pas comment sont évalués les apprenants* ». Il y a donc une **attente de renforcement des capacités des moniteurs** (« *par exemple amener un formateur de la MFR de Richemont, ou si on a de bons étudiants, en former 2 ou 3 au Centre National Pédagogique d'Orléans, mais il faut mettre du contenu »*)

  de son point de vue, les dossiers des jeunes ne sont pas tous assez bien pensés et la **stratégie d'accompagnement floue** : on ne sait pas s'il faut donner du matériel, de l'argent, et s'il faut le faire directement ou via les IMF. Ni combien de temps impliquer le Ministère de l'agriculture (MA), ni qui prendra la relève (comme le Crédit agricole en France) ; il n'y a pas de la réflexion sur l'écoulement des produits.

Enfin, il considère que la composition de l'**équipe de l'UFABALT** est sans doute à adapter (en fait cellule de coordination) et qu'il est possible d'en discuter, si les partenaires donnent des **informations sur la composition souhaitable de l'équipe et les profils** des ressources humaines. En vérifiant que ce que donne le MA ne fasse pas doublon avec ce qu'apporte la CP AFD.
Il précise que si le SG a un document clair et qu'il prend une décision, « ça se fera », d'autant que le Président de la République a déclaré qu'il mettrait 2 milliards de FCFA par région, mais « *on n'a pas trouvé la bonne clef, on va trop vite* ». Lui-même a demandé 10% pour la formation des jeunes à chaque gouverneur.

4.5.3 Néanmoins des perspectives se dégagent pour l'accompagnement des PPJ

A très court terme l'UFABALT dispose d'un fonds obtenu auprès du FSD pour aider une première vague d'installation. Les administrateurs ont déjà énoncé leurs principes en la matière, ils tiennent un discours d'effort et de progressivité et veulent financer ceux qui ont montré leur volonté en lançant une activité, même réduite, avec leurs propres moyens. Par contre, au moment de la mission d'évaluation, le directeur de la cellule de coordination tergiversait. Il jugeait que les dossiers reçus des CFPR étaient bons mais voulait que leur faisabilité soit vérifiée, alors que les équipes pédagogiques de centres l'avaient fait – au moins à Nangassou. Il raisonne à long terme, mais plus avec le souci de préserver l'image de l'union auprès de bailleurs, que celui d'envoyer des messages cohérents aux jeunes et à leur milieu.
En outre, le problème que pose ce dossier FSD est que contrairement à l'approche initiale de l'union et à la logique qui veut que toute aide à la création d'une activité économique privilégie l'accès au crédit, l'UFABALT piégée par les conditionnalités du fond va être **obligée de faire des dons, ce qui va créer un précédent qu'il sera difficile de rattraper**.

A moyen terme, **l'UFABALT recherche d'autres moyens financiers** auprès des autorités. Comme le déblocage des fonds du Ministère de l'agriculture sera difficile et semble peu probable à la plupart des interlocuteurs du programme, ils ont cherché d'autres solutions et engagé des négociations pour accéder au **FONAJ**. Au moment de l'évaluation, trois ministères disputaient le

rôle de gestion du fond à l'instance ad hoc créée. Mais la question a été tranchée et fin mars, les accords sont en voie d'aboutir. L'UFABALT doit maintenant aider les jeunes à monter les dossiers, qui représentent un niveau d'exigence assez fort et peuvent leur poser des difficultés.

4.5.4 La nécessité d'une réflexion stratégique sur l'articulation avec les institutions de microfinance

Sur le second point, il est **impératif que l'UFABALT définisse une stratégie claire d'appui à la création de leur activité économique par les jeunes sortants**, car même s'ils accèdent à une aide financière du FONAJ, celle-ci ne dépassera pas 60% de leurs besoins. Ils devront donc mobiliser des ressources propres ou emprunter aux IMF de la place.
Cette stratégie doit **s'appuyer sur un travail de réflexion avec les partenaires du milieu** compétents, en particulier ATADER, la faitière des OP, et RESDEC l'**institution de microfinance** présente sur le terrain, afin de construire cette stratégie et les modalités concrètes de sa mise en œuvre.
C'est la condition sine qua non pour que l'UFABALT puisse **tenir une position et un discours cohérents dans les différents centres** tant à l'égard des jeunes qu'en direction des communautés et des autorités.

Le **RESDEC** a été sollicité par le directeur de la cellule de coordination et rencontré à deux reprises mais les échanges n'ont pas aboutis. La mission d'évaluation a pu également échanger avec son directeur Paul Dingamyo, qui s'est déclaré **prêt à trouver un terrain d'entente avec l'UFABALT pour que les jeunes sortants accèdent à des crédits auprès des caisses d'épargne et de crédit**. En effet, il partage les préoccupations des CFPR relatives au maintien de jeunes actifs en milieu rural, connait les CFPR et un accord avec eux ne peut que conforter la stratégie de consolidation de son réseau qui, comme toute IMF intervenant en milieu rural, est soumis à des tensions fortes (transactions de faibles montants et de courtes durées avec des clients dispersés, qui demandent des services d'intermédiation au final très coûteux et difficiles à couvrir).

La **limite** sur laquelle bute l'**UFABALT** tient à la méconnaissance de la microfinance par le directeur de la cellule de coordination, qui ne connait ni les contraintes ni les logiques de fonctionnement de ce métier (ce qu'on ne peut lui reprocher), ce qui le met en **difficulté pour formuler une demande explicite au RESDEC et négocier avec lui**. Pour lui donner des éléments d'analyse et d'animation de la réflexion avec les représentants des CFPR à l'union, quelques heures ont été consacrées à ce sujet en fin de mission. A ce moment-là en effet, le directeur de la cellule de coordination était sous pression de la part du ministère de l'agriculture, qui l'avait convoqué pour lui demander d'exposer sa stratégie. Il a donc manifesté un fort intérêt pour les éclairages apportés, et comptait les restituer le lendemain à quelques administrateurs de l'union qui devaient le rejoindre à N'Djamena, en vue de poursuivre la négociation avec le directeur de l'enseignement agricole et d'une rencontre avec les députés du sud du pays.

> ***Activités du RESDEC***
> *Réseau de caisses d'épargne et de crédit qui couvre les régions des deux Logones et de la Tandjilé, donc le même territoire que les CFPR. Compte aujourd'hui 32 caisses villageoises agréées.*
> *Le directeur souligne qu'il cherche de préférence à les implanter à proximité des CFPR car dans leur milieu les paysans sont formés et encadrés. Réseau en cours de restructuration (les caisses les moins dynamiques vont être transformées en guichet ; 82 guichets mobiles sont prévus).*
>
> *Les produits financiers proposés :*
> - *<u>Produits d'épargne</u> variés*

- *Crédit solidaire petit commerce (40.000 FCFA sur 3 mois, taux de 6%)*
- *Crédits d'investissement (de 300 à 500.000 FCFA, voire 1 MFCFA sur 2 ans, taux 18% l'an), y compris pour l'achat de matériel agricole (charrue, charrette et bœufs)*
- *Crédit de campagne (pour semences, intrants et surtout main d'œuvre ; 150 à 700.000 FCFA, 8 à 9 mois, taux de 2% par mois)*
- *Réflexion en cours avec les OP sur un système de warrantage.*

Les difficultés rencontrées :

- *Ressources longues limitées (épargne à terme uniquement, pas de recours à des refinancements bancaires)*

Les axes de développement :

- *Rural, jeunes, femmes.*
- *N'a pas formellement questionné l'UFABALT sur ses besoins.*

Principaux éléments sur les articulations potentielles à discuter avec le RESDEC

Les freins à l'octroi de prêts aux jeunes par les CEC sont de plusieurs ordres :

- *manque de ressources « longues » pour octroyer des prêts d'investissement sur un ou deux ans,*
- *taux d'intérêts de 2 à 3% par mois, adaptés aux activités de commerce mais trop élevés pour l'agriculture*
- *problème de garantie des crédits, dans un contexte où la culture de remboursement est insuffisante, en outre sur les activités agricoles qui sont soumises aux aléas climatiques.*

La première chose à faire pour l'UFABALT est de travailler avec les CFPR ayant des sortants et avec des membres de l'ATADER ou de groupements de producteurs sur les projets des jeunes et leurs besoins de financement, de façon à identifier le type de produits financiers qu'il serait nécessaire de créer dans les CEC pour répondre à ces besoins (en montants, durées, périodes, taux d'intérêt, modalités de remboursement en une ou plusieurs fois, garantie).

C'est sur cette base de besoins clairement identifiés que l'UFABALT peut solliciter le RESDEC, qui sera à même de dire ce que les CEC peuvent proposer et dans quelles conditions. Si l'UFABALT obtient des ressources externes, elle peut alors envisager de les affecter de façon à lever ces freins, soit sous forme de ligne de crédit, soit sous forme de fond de garantie, soit faire un mixte des deux formules. Elle peut alors négocier une bonification des taux d'intérêt, mais doit dans tous les cas prévoir que des frais de gestion seront nécessaires pour permettre au RESDEC de créer, distribuer et gérer les nouveaux produits financiers.

Le terrain semble favorable : le directeur du RESDEC connait bien les CFPR, il y dispense des formations dans son domaine : sensibilisation à l'épargne et surtout comment s'organiser pour gérer son argent. Il était prêt à amener son document stratégique aux Journées CFSI pour discussion.

Cependant, il parait important de souligner que **les modalités de délivrance de crédits aux jeunes** qui ont commencé à être dessinées entre la cellule de coordination et le RESDEC **sont à réexaminer**. Lors des premières discussions, le RESDEC a proposé de créer un comité de sélection avec les CEC, l'UFABALT, ATADER et des parents des jeunes concernés, avec le déroulé suivant :

- Dossiers étudiés par l'UFABALT qui voit quels projets sont éligibles ; pour ceux-ci, l'union signe et RESDEC contresigne
- Si l'UFABALT reçoit des financements dédiés, l'argent sera logé dans les CEC
- Le RESDEC étudiera le taux d'intérêt et les échéances de versement (1 ou plusieurs tranches) en fonction des activités
- Suivi évaluation avant déblocage de la tranche suivante

Ce comité de sélection semble trop centralisé, lourd et coûteux ; il serait préférable de **mettre les jeunes en lien direct avec la CEC proche de chez eux**, car les caisses sont organisées pour assumer la sélection des dossiers et gérer les recouvrements, il n'y a donc pas de raison de créer un système parallèle. Il est important de **privilégier un système léger, souple, rapide et pérenne et de ne pas amener l'UFABALT sur un métier qui n'est pas le sien**.
Le délai pour la création de nouveaux produits financiers est assez long, il serait donc important de mettre en place la réflexion assez rapidement, et éventuellement de faire un **test** sur un an de mise en lien direct des jeunes avec les CEC pour voir ce qui fonctionne bien en l'état et sur quels plans il est nécessaire de recalibrer les produits (le directeur du CFPR de Nangassou a fait le lien, et a envoyé la liste des sortants à la CEC, un jeune a déjà obtenu un prêt de 250.000 FCFA).

Le partenariat pourra donner lieu à une convention cadre précisant les apports de chacun. Ces points ont été évoqués en première approche avec le directeur de la cellule de coordination :

UFABALT	RESDEC	ATADER
• forme les jeunes dans les CFPR ; les moniteurs conseillent et accompagnent les J dans la définition de leur projet de vie et professionnel • apporte la 1ère année un fond de X MFCFA qui sera utilisé comme fond de garantie, ligne de crédit, bonification d'intérêt, selon les discussions • assure via les CFPR le suivi technico économique des jeunes pendant les 1er temps de leur installation	• Apporte l'ingénierie financière • met en place des produits financiers adaptés à l'installation des jeunes en milieu rural dans les CEC des 2 Logone et de la Tandjilé • forme les personnes des CEC : comité de crédit pour la sélection des dossiers de jeunes ; comité de surveillance ; agents de crédit – caissiers et gérants • prévoit un système de suivi des activités menées par les CEC en direction des jeunes sortants des CFPR pour donner des informations à l'UFABALT	• apporte sa connaissance fine du milieu et des paramètres technico économiques • …… • ……

Remarques sur la microfinance au Tchad :
La microfinance n'est pas très développée, il y a quelques grands réseaux surtout au sud du pays : PARSEC dans le Moyen Chari, UCEC Pala dans le Moyen Kebi (le plus important) FINADEV, URCLEC
L'AFD participe au PARMIT : Programme d'Appui à la Régulation de la Microfinance au Tchad qui a deux objectifs : renforcement des capacités de la cellule technique du Ministère des Finances pour qu'elle puisse assumer sa mission de contrôle des IMF ; soutien à certains réseaux solides pour extension géographique.

4.6 Modalités de financement de l'UFABALT

NB : les dépenses liées aux sessions sous régionales (formation des présidents et directeurs des trois unions) et aux formations des directeurs de MFR sont gérées par le chargé de mission sous régional.

4.6.1 Le financement de l'UFABALT par la convention programme

Le principe de l'appui financier apporté par la convention programme aux Unions nationales est fonction du nombre de MFR en début de CP, avec une pondération liée à l'objectif du nombre de MFR/union en fin de programme.
La base est de 750 €/an/MFR, avec un minimum de 7 500 € et un maximum de 20 000 € par Union et par an. L'UFABALT fait partie des unions qui reçoivent 7.500€ par an.

Postes budgétaires subventionnés par le CP et dépenses de l'UFABALT :

Montants sur 2 ans (phases 1 et 2)	**Montants octroyés**	**%**	**Montants justifiés**	**% justifié**
• **Dépenses liées à la formation des jeunes** dans les CFPR (petits équipements et dépenses diverses)	**4,2 MFCFA 6.403 €**	**43%**	**1,8 MFCFA**	**43%**
• **Dépenses de fonctionnement de l'union**	**5,6 MFCFA 8.597 €**	**57%**	**6,2 MFCFA**	**110%**
- vie associative (réunions AG, CA et Bureau)	1,7 MFCFA 2.674 €	18%	1,4 MFCFA	81%
- frais de déplacements du Bureau et du directeur pour assurer le suivi des CFPR	2,7 MFCFA 4.071 €	27%	3,8 MFCFA	142%
- frais de déplacements Bureau et directeur pour relations extérieures à N'Djamena				
- frais de déplacements Bureau et directeur pour recherche de financements à N'Djamena				
- dépenses de plaidoyer				
- communication	150.000 FCFA 229 €	2%		0%
- frais administratifs et frais bancaires	1,1 MFCFA 1.623 €	11%	990.000 FCFA	93%
TOTAL	**9,8 MFCFA 15.000 €**	**100%**	**8 MFCFA**	**81%**

Commentaires :

- les centres et l'union n'ont pas besoin d'appui financier pour les postes « ressources humaines » qui sont payées par le ministère de l'agriculture (5 MFCFA / an).
- l'UFABALT souhaitait qu'une ligne budgétaire lui soit allouée pour réaliser des **formations pour les moniteurs** mais l'arbitrage de l'UNMFREO a priorisé la recherche de financements.
- Le budget ne prévoit **pas de ligne pour l'insertion** des jeunes.
- les fonds destinés aux **déplacements** ont été **surconsommées** ; les informations disponibles ne permettent pas de savoir quels déplacements, hormis ceux destinés à la **recherche de financement** (voir & suivant).
- les fonds destinés à la **formation des jeunes dans les CFPR** ont été **sous consommés**, dans des proportions qui peuvent paraitre surprenantes voire inquiétantes, mais il s'agit des montants justifiés, or la cellule de coordination dit avoir beaucoup de mal à récupérer les justificatifs auprès des centres.
- les fonds destinés à la **vie associative de l'UFABALT** ont également été **sous consommés**, mais là il semble difficile d'invoquer la même raison puisqu'apparemment les administrateurs transmettent leurs pièces justificatives pour les déplacements à N'Djamena, donc il doit en être de même pour leurs déplacements locaux.

4.6.2 L'autonomie financière de l'UFABALT est loin d'être acquise

- L'union mobilise des **cotisations** à hauteur de 400.000 FCFA par an.
- Les fonds destinés à la **recherche de financement** qui étaient dotés à hauteur de 1.326 € ont été consommés à **200%, alors qu'aucun dossier n'a été monté et déposé** (de façon autonome, le dossier FSD ayant été monté avec le chargé de mission sous régional et la fédération de Charente). Il s'agit donc de prises de contact (6 contacts notés dans le dispositif de suivi de l'union).
- Pour le moment, le directeur de la cellule de coordination reste focalisé sur le ministère de l'agriculture. Il a déposé fin 2012 un **budget au ministère de l'agriculture** de 106 MFCFA ; le

montant sollicité au Ministère de l'agriculture est de 99,7 MFCFA (soit 94%), l'apport de la convention programme s'élevant à 6,232 MFCFA (non inclus les apports de la FD16). Il y a un **décalage considérable entre ce que l'UFABALT a l'habitude de gérer et ce qu'elle demande**, ce qui peut contribuer à freiner le MA, outre le fait que la **proportion entre ressources internes et externes** ne doit pas correspondre, et de loin, aux habitudes prises avec les « projets ».

- La **fédération de Charente a travaillé** cette dimension de l'**autonomie financière du mouvement,** via l'**élaboration de budgets dans les centres** et le **calcul du coût de formation par jeune**.

  Le travail sur le budget d'un CFPR a été laborieux car il y quelques traces, mais dans un seul centre et les informations sur la participation des familles sont très floues. Elle a également envoyé un jeune en BTS faire un stage au Tchad sur le sujet mais le résultat n'est pas exploitable.
  Elle estime que l'autonomie financière des CFPR n'est pas inaccessible : les salaires des moniteurs sont payés, les jeunes contribuent à leurs frais de vie, et des subventions externes peuvent être trouvées pour les investissements (*ce qui à notre point de vue ne résout pas les besoins de fonctionnement : matériel pédagogique et transports pour le suivi des jeunes*). De plus les CFPR ont des terres qu'ils peuvent cultiver pour nourrir les apprenants, s'ils les mettent en valeur de façon plus dynamique.
  Par contre, celle de l'UFABALT est problématique. Le sujet a été discuté en AG de l'union, et les membres en sont conscients mais ne savent pas comme faire.

4.6.3 La gestion est saine mais les capacités de redevabilité sont faibles

- L'UNMFREO juge que **les comptes sont très bien tenus** et que la **gestion** est **rigoureuse et saine**.
- **Dossier FSD** : l'interlocutrice au SCAC avoue être mal à l'aise car le rapport d'activités qui lui a été transmis n'est pas clair, qu'il manque beaucoup de pièces dans les comptes rendu financiers de la première tranche et que l'UFABALT est en retard pour justifier l'ensemble du dossier.

5 UN ACCOMPAGNEMENT PERTINENT MAIS DESEQUILIBRE

5.1 Répartition des rôles et responsabilités

Les conventions tripartites signées entre l'UNMFREO, la fédération de Charente et l'UFABALT énoncent clairement les rôles et responsabilités de chaque partenaire à l'article 4. Sans reprendre le texte de façon exhaustive, on peut souligner que :

- **l'Union partenaire** a la responsabilité de piloter, avec l'accompagnement de la fédération et de l'UNMFREO, les actions d'appui aux MFR de son pays et de représentation vis-à-vis des partenaires publics et privés ;
- **la fédération** est positionnée sur l'accompagnement de l'Union partenaire dans sa mission d'appui à ses MFR membres, pour le développement quantitatif et qualitatif des MFR et des formations des jeunes ;
- **l'UNMFREO** accompagne l'Union partenaire dans sa mission de représentation des MFR de son pays auprès des partenaires publics et privés, nationaux et internationaux ; la mise en œuvre de la politique de partenariats internationaux du mouvement des MFR de France étant confié localement au **chargé de mission sous-régional**, notamment pour la formation des administrateurs et du directeur de l'Union partenaire, ainsi que de manière expérimentale de techniciens-animateurs des MFR du pays de l'Union partenaire.

Le chargé de mission sous régional a donc été **positionné en appui à l'UFABALT**, et non aux CFPR. Même si son travail cible parfois les CFPR, il **agit au travers de l'union**. Ce qui est très différent du positionnement des assistants techniques auxquels les personnes rencontrées sur le terrain ont tendance à faire référence avec une certaine nostalgie (demande fortement exprimée lors de la reprise du partenariat) et avec le mode d'intervention précédent pointé lors de l'évaluation du DMP.

En outre, dès que l'UFABALT a été restructurée et opérationnelle, l'UNMFREO l'a positionné comme responsable des fonds de la CP, y compris ceux destinés aux CFPR. Selon la même logique, la FD16 a donné à l'UFABALT le rôle d'orientation et de décision concernant les micro projets des jeunes des CFPR (fonds mobilisés par les jeunes de Charente pour les jeunes du Tchad).

5.2 Le rôle du chargé de mission sous régional

5.2.1 Les différents volets de sa fonction

Le chargé de mission sous régional estime avoir consacré la moitié de son temps à la **formation des présidents et directeurs**. Il a également accompagné leur réflexion en amont et les a aidé à ouvrir les portes et à construire des **liens avec les acteurs institutionnels**. Sa fonction portait également sur la mise en œuvre du programme CFSI, complémentaire de la CP sur ce volet du **dialogue politique**.
Dans le cadre de la convention programme, la **formation des directeurs de centres** représente le deuxième axe important de sa mission.

Il est basé au Cameroun, ce qui le conduit à apporter un appui un peu plus soutenu à ce pays, mais précise que les contacts mail et téléphoniques sont très fréquents avec les deux autres Unions du Tchad et de RCA (3 à 4 fois par semaine). De plus, **les sessions de formation sont organisées à tour de rôle dans les trois pays**, de façon à partager les réalités et favoriser une participation élargie des membres de l'union et des acteurs du pays d'accueil.

Au niveau sous régional, il a mis en place un **comité de pilotage** avec les présidents et directeurs des 3 Unions pour définir les objectifs et faire le suivi des deux programmes de formation. Ceux-ci étant réalisés en grande partie, le comité de pilotage a maintenant pour rôle de voir comment les unions vont reprendre à leur compte et utiliser tout ce qui a été construit en l'adaptant à leur contexte et à leur mouvement. Le chargé de mission leur constitue une mallette pour les outiller.

Enfin, il représente l'UNMFREO sur le terrain et **facilite les relations entre l'Union et la fédération** française partenaire**.** Dans ce cadre, il accompagne les missions de la fédération (au moins 2 jours en fin de mission pour le débriefing et la préparation mission suivante) et participe aux réunions du comité pays quand il est de passage en France. Ce qui crée les conditions d'une bonne information mutuelle, d'une concertation sur les axes de travail et d'une articulation optimale entre les différents accompagnements.

Titulaire d'un BTS en agriculture et gestion des exploitations ainsi que d'un Master 1 en Sciences de l'éducation – formation de formateur dans les pays en développement, il a un parcours professionnel essentiellement dans le mouvement des MFR (moniteur, directeur de maison, directeur de fédération départementale et de fédération régionale). Mais il a aussi été coopérant au Togo comme chef de projet pour les MFR de 1988 à 1993 et expert sur le programme AFOP au Cameroun avant d'occuper son poste actuel. Il a donc un **profil tout à fait adapté à sa mission**.

5.2.2 Les accompagnements du chargé de mission ont été centrés sur la formation des responsables de l'UFABALT et des 1ers centres ayant relancé la formation pour les jeunes

- **La formation des directeurs et présidents des 3 Unions**

Cette formation n'a pas été construite sur la base de référentiels, mais à partir d'une **démarche d'analyse de leurs fonctions et de leurs besoins avec les intéressés**. Le plan de formation a alors été construit collectivement, et il est amendé au fur et à mesure.

Grands axes : vie associative, projet associatif, animation du réseau par les administrateurs et démarche de suivi par les directeurs, gestion de projet et suivi des indicateurs, connaissance de l'environnement, plaidoyer, communication, recherche de financement.

Cette formation est conçue comme une **formation en alternance**, les participants ont donc toujours un travail inter sessions de mise en forme de ce qui a été vu et de préparation de la session suivante.

Elle est organisée en **6 sessions de 5 jours**

2011	2012	2013
• Mars à Yaoundé • Juin-juillet à Bangui	• Janvier à Moundou • Juillet à Yaoundé	• Mars à Moundou. • Juin-juillet à Bangui *

* Selon la situation en RCA

Son bilan est positif :
Les 3 binômes sont très motivés (sessions élargies aux administrateurs de l'union qui accueille) et le taux de présence est de 100%. Il y a toujours une participation de l'UNMFREO (SIT, directeur, président) et d'intervenants externes du pays qui accueille.

Sur le thème du projet associatif qui est central : passe très bien au Cameroun où le président a un très bon niveau (consultant, a travaillé dans une société d'investissement) mais la directrice est jeune et a encore besoin de progresser. En RCA ça passe plutôt bien car le directeur de l'union a un bon niveau et le président est instruit (instituteur en retraite). En revanche au Tchad c'est le plus difficile car ni le directeur ni le président n'ont l'étoffe de leur fonction, mais le président a beaucoup progressé.

- ***Journées CFSI***

  Bien qu'il s'agisse d'un autre programme conduit par l'UNMFREO avec un financement CFSI, sa mise en œuvre est confiée au chargé de mission sous régional de la CP. Il parait donc important de restituer un minimum les points saillants des actions menées et les liens avec la CP.

  Il a pour objectif de mettre en réflexion sur la FAR des organisations de la société civile et les pouvoirs publics dans les mêmes pays d'Afrique centrale que ceux appuyés par la présente convention programme (Cameroun, Tchad et RCA).

  Les acteurs invités aux échanges sont :

  - *Pour la société civile : les OPA, ONG actives sur le sujet, IMF et organismes de formation en agriculture*
  - *Pour les pouvoirs publics : les Ministères de l'Agriculture, de la Jeunesse, de la Formation Professionnelle, Elevage et Pêche et Agro-alimentaire.*

    Les partenaires techniques et financiers impliqués sur les sujets traités sont associés (systématiquement pour l'AFD et le SCAC), et des représentants de l'UNMFREO y participent (ainsi que des acteurs sensibles au sujet comme les deux députés du sud du Tchad qui soutiennent la démarche des CFPR).

  Une première session s'est tenue en juillet 2012 à Yaoundé avec 7 représentants du Tchad, autant de RCA et une trentaine de personnes du Cameroun, aux fins d'analyser ce qui leur manque pour mettre en œuvre une politique publique FAR. Au préalable, chaque pays avait tenu une journée de réunion préparatoire.

  La deuxième s'est déroulée à Moundou du 28/2 au 1er/03/2013, et l'UFABALT était responsable de l'organisation et de la gestion du budget. Le chargé de mission sous régional les appuyait pour la conception et la préparation. ***Cette session était orientée sur l'évolution de la réflexion au Tchad*** *(notamment après la mission en France de deux représentants du Ministère de l'agriculture déjà évoquée plus haut)* ***et sur les dispositifs d'insertion des jeunes****.*

  Ce programme a été pensé de manière complémentaire avec la CP et joue effectivement un ***rôle important dans la construction du dialogue politique*** *entre les Unions et les pouvoirs publics de leur pays.*

- **La formation des directeurs de CFPR**

Pour lancer la **formation TAR**, le chargé de mission a interrogé le comité de pilotage sous régional, qui a jugé au cours d'une formation sous régionale en Mars 2011 que vu les lacunes, il fallait donner la **priorité à la fonction de directeur de centre**.
Les participants sont les directeurs des premiers centres qui ont relancé la formation longue pour les jeunes, soit 4 par pays, et les RH des directions des unions, soit un total de 16 à 17 personnes.

Le chargé de mission sous régional a construit un **référentiel** et conçu le programme pour que la formation puisse donner lieu à la délivrance d'un diplôme ou au moins être validée par les Etats. Mais le processus de validation est très compliqué et n'aboutira pas à court terme.

La **formation** est **modulaire**, ainsi elle **peut être** recomposée en fonction des besoins et **utilisée par/pour d'autres types d'organisations**.

Elle est organisée sur la base de **9 modules** :
- M1 : Techniques de communication
- M2 : Réalisation d'une étude
- M3 : Animation et gestion d'équipe
- M4 : Gestion de l'organisation
- M5 : Développement de l'organisation
- M6 : Connaissances de base en techniques agro pastorales
- M7 : Accompagnement d'un projet d'installation
- M8 : Management de projet
- M9 : Construction d'une offre de formation

Ces 9 modules sont dispensés en **4 sessions de 10 jours** en regroupement total, qui tournent dans les pays. **Trois sessions ont déjà eu lieu** en octobre 2011 à Yaoundé, en mars-avril 2012 à Yaoundé, en novembre 2012 à Bangui. La prochaine et dernière aura lieu en mai-juin 2013 sur les modules 8 et 9 à Moundou. Jusqu'à présent, le taux de participation a été de 100%.

A l'issue de chaque session, le travail se poursuit avec les directeurs du pays d'accueil pendant 2 jours, pour approfondir certains sujets importants dans leur contexte. Par exemple : suivi des jeunes, accompagnement préparatoire à l'installation et post installation. Ce sujet se décline différemment selon les pays, notamment en fonction des dispositifs de financement existants ou potentiellement mobilisables (fonds nationaux dédiés et institutions de microfinance).

> Lors des séances sur l'accompagnement des projets des jeunes, les directeurs ont travaillé sur un projet fictif, et il a fallu tout décortiquer et tout revoir car ils avaient oublié le budget familial.

Cette formation a vocation à être reprise et faire l'objet d'une **diffusion auprès des autres directeurs de CFPR par les unions**, qui pourraient créer leur cellule pédagogique. Le comité de pilotage doit étudier cette possibilité par chaque Union lors de la prochaine session, mais le chargé de mission sous régional identifie **deux contraintes** : le manque de **moyens** (pas de budget) et la **faiblesse des unions** qui auront du mal à diffuser, bien que le dernier module ait porté sur l'ingénierie de formation. Elle sera peut-être reprise dans le programme AFOP (qui pour le moment n'a dispensé que des formations de moniteurs).

- ***Construction de référentiels métiers « Exploitant agricole » et « Moniteur »***

Dans la cadre de sa fonction d'expert auprès du programme AFOP, le chargé de mission sous régional a participé à la construction des référentiels métiers et des référentiels de formation pour « Exploitant agricole » et « Moniteur ». Les méthodes (et les résultats concernant la fonction de moniteur) peuvent être reprises moyennant des adaptations dans les réseaux de maisons familiales du Tchad et de RCA. Mais ce n'est pas encore le cas.

5.3 Le rôle de la fédération de Charente

5.3.1 La posture de la fédération de Charente et les « effets retour »

La fédération de Charente témoigne d'un grand **respect de son partenaire**, de ses objectifs, de ses contraintes et de son rythme. Les personnes impliquées se sentent engagées dans une **coopération de long term**e, « patiente », et manifestent un sens de l'engagement et de la responsabilité par rapport au partenaire. Les discussions ont montré une très **forte motivation et implication, qui touche un nombre d'acteurs de plus en plus important d'année en année**, en proposant systématiquement des missions à de nouvelles personnes. Tout le monde a compris et intégré l'idée de deux missions par an associant un 'politique' et un 'technique'.

Une grande vigilance sur les finalités et le sens de l'action s'exprime tant dans le **partenariat international** que dans les **actions d'ouverture au monde**, et les deux volets **sont très clairement articulés**. Il y a des liens très nets et bien construits, une mise en cohérence du projet pédagogique avec les jeunes de Charente, une volonté de passer des messages sur la solidarité et non sur l'action caritative. Le partenariat est valorisé comme un outil qui donne du sens et une dimension concrète et humaine aux projets d'ouverture au monde. Les MFR ont maintenant la capacité d'animer les actions d'ouverture au monde en s'appuyant sur le partenariat (avant, elles faisaient appel à des ONG pour animer les Journées de solidarité). Cette mise en lien conduit à une implication de plus en plus forte des moniteurs des MFR, qui se sentent soutenus dans leur rôle éducatif et communiquent leur enthousiasme aux jeunes qu'ils encadrent.

Il y a une **boucle vertueuse, avec des effets retour forts** de consolidation et d'élargissement des engagements. Les interlocuteurs soulignent également un **impact positif sur l'image des MFR dans leurs territoires**, avec des informations dans la presse qui « *redorent notre blason* »

L'appréciation générale sur la convention programme est donc **très positive**. D'autant qu'elle permet aussi de donner **plus d'ampleur** au partenariat : sans la CP, la FD16 se serait limitée à soutenir 1 ou 2 CFPR.

5.3.2 Les missions réalisées

	Missions fédération Charente	Accueil des partenaires tchadiens
2006		Rencontre avec Esaie BAITELSEM responsable de l'**ATADER** à l'initiative de l'AFDI.
2007	*Voyage de 10 jeunes* Juin : mission 2 personnes – « Rétablir les liens » : étude des besoins et de construction d'un nouveau partenariat. **Etat des lieux** local et des soutiens institutionnels possibles. Visite de deux centres : Maïbombay et Bodo.	
2008	-	
2009	*Février: mission de 4 jeunes et d'un moniteur de MFR de Charente* Novembre : démarrage de la formation d'un groupe de 47 jeunes au CFPR de Maïbombay ; mission de 10 jours directeur et président FD. Visite de deux centres : Maïbombay et Bodjama. **Signature des conventions** avec l'UFABALT et le CFPR de Maïbombay.	Avril 2009 – Venue en France du directeur de la cellule de coordination avec l'aide de l'AFDI Charente « S'engager dans un **partenariat avec une 1ère expérimentation** au CFPR de Maïbombay

	Missions fédération Charente	Accueil des partenaires tchadiens
2010	Décembre : mission de *2 jeunes de MFR de Charente* et du Président de la Fédération Départementale 10 jours	
2011	2 X 10 jours, directeur et nouveau président FD	
2012	2 X 10 jours	1 semaine en mars, président UFABALT et directeur de la cellule de coordination
2013	Prévision : 2 X 10 jours (mai-juin et novembre-décembre)	2 semaines en janvier : adjoint au chargé de mission sous régional dont 1 sem avec Ministère de l'Agriculture (SG et DEA) + président UFABALT

(Les années signalées par des cellules grisées correspondent à la convention programme)

Sur le plan financier, le rôle de la FD16 est important : sur la dotation annuelle de 7.500 € versée au mouvement tchadien, elle apporte 6.000 € : 2.500 € pour l'UFABALT et 3.500 € pour les CFPR.

5.3.3 Les sujets traités

Il est **difficile de faire un bilan et une analyse** car s'il y a toujours une restitution orale au retour auprès du directeur de la fédération, ainsi qu'un temps en CA et un autre en comité Tchad, les **rapports de mission ne sont pas systématiquement formalisés** (ce qui est dommage car quand ils existent ils sont de bonne facture).

Le directeur de la fédération estime que depuis 3 ans, les missions sont **plus structurées**, il y a toujours un **thème convenu à l'avance**. Mais le **suivi** ne lui semble **pas assez soutenu**, pour lui l'idéal serait d'avoir 3 à 4 points de situation par an. Ce qui oblige à travailler la question du temps, sachant que si c'est « lent » côté tchadien, les acteurs de Charente ont de toute façon aussi besoin de s'inscrire dans la durée, car avec les jeunes des MFR, c'est toujours à reprendre.

Ce qui nous frappe au vu des informations disponibles :

- Les **sujets traités** pendant les missions nord-sud et l'accueil des partenaires portent en général sur **3 aspects** : le fonctionnement des CFPR, l'organisation de l'UFABALT et de la cellule de coordination, les relations institutionnelles. Il y a toujours une visite de un à deux CFPR et des rencontres avec CA, équipes et jeunes (4 en novembre 2011 : Kaïra en prévision de son redémarrage, Krim Krim, Nangassou et Maïbombay) ;
- Comme la fédération cherche à associer largement les différentes catégories d'acteurs des MFR, il y a **toujours une voire deux personnes nouvelles** dans le partenariat, qui ont besoin de temps pour découvrir et **se mettent à l'écoute**.
- **Leurs apports sont alors plutôt dans l'informel** : échanges formels et informels, en favorisant un dialogue par fonction, entre élus et entre techniciens.
- **Il n'y a pas de plan d'accompagnement structuré dans la durée** (avec des objectifs négociés, des activités à réaliser, des points de situation réguliers, une actualisation). Et les sujets nouveaux qui apparaissent dans le plan d'action de l'UFABALT d'une année sur l'autre ne sont pas forcément repris et traités.
- **A défaut,** les nouvelles personnes sont tentées de consacrer –hors les visites de CFPR - une part significative à des points qui relèvent de **gestion de projet** et plus particulièrement de **finances** et de **redevabilité** (suivi administratif des dossiers et projets pour AFD et SCAC/FSD, gestion financière et comptable), et aux **relations extérieures** (RDV SCAC pour FSD, communication avec les pouvoirs publics).

Au final, la fédération de Charente a construit son accompagnement sur le triennal de l'UFABALT, mais la mise en regard des deux montre un décalage :

	Objectifs du Triennal	Implication de la fédération
1	• En matière de développement quantitatif et qualitatif de la formation des jeunes, relancer progressivement la formation des jeunes dans les CFPR (10)	• Très forte implication sur la relance des centres : renouvellement de la gouvernance et réactivation de la vie associative, rénovation et équipement, remise en route de la formation longue pour les jeunes
2	• Renforcer la formation des adultes et des groupements dans tous les CFPR	• Apparemment non travaillé
3	• Perpétuer et renforcer le partenariat avec l'Etat tchadien	• RDV systématiques lors des missions. • Accueil délégation janvier 2013 (progr CFSI).
4	• Trouver des partenaires techniques et pédagogiques (des référents) pour la formation et l'insertion des jeunes	• Faible implication. • Rencontres ATADER • A poussé à une collaboration avec l'ITRAD.
5	• Par rapport au partenariat avec la FD16 : avoir un accompagnement / l'investissement pour la formation des jeunes	• Implication sur le dossier FSD : montage et négociation avec le SCAC ; discussions sur les critères d'attribution et sur les modalités d'accompagnement des jeunes par les directeurs de centres et les CA • Peu ou pas au-delà, notamment sur les dimensions de renforcement pédagogique.
6	• Développer la reconnaissance de l'UFABALT par les organismes de microcrédit pour faciliter l'insertion des jeunes	• Peu ou pas d'implication

5.3.4 Bilan du partenariat et vision des enjeux et perspectives par la FD16

La fédération constate que **le partenariat est très exigent pour le mouvement tchadien**, car les missions posent beaucoup de questions et laissent toujours beaucoup de travail : des notes à écrire, des dossiers à monter, etc. Mais elle **se félicite des évolutions** visibles : progrès continu des maisons et de l'union, montée en crédibilité de l'union (*les institutionnels savent qu'on va voir sur place et qu'on exige des comtes rendus financiers. On fait du plaidoyer, on développe des arguments sur l'alimentation, l'économie, etc.*), apports sur le plan humain et pédagogique.

Ses **principales interrogations** portent sur :

- L'évolution de l'UFABALT
  - Pas de **stratégie** en termes de **développement du réseau** de maisons. Le diagnostic de territoire est-il maitrisé ?
    La prochaine mission de la FD16 ira sur un site où l'UFABALT veut créer un centre, pour voir comment les gens formulent leur demande. Là il faudra partir de zéro et sans dotation du MA. Ça permettra de voir comment l'UFABALT est capable de faire un diagnostic de territoire et comment elle va se positionner et faire des choix (sur des critères 'population' ou 'préfet' ?). Ça pourrait être une expérience intéressante pour construire un modèle neuf, à travailler sur la prochaine phase.
  - L'UFABALT n'est pas encore dans le dialogue politique ni dans une démarche d'alliance.
- Les **capacités du directeur** de la cellule de coordination
  - Positionnement inadéquat vis-à-vis du CA de l'UFABALT
  - Rigueur et sérieux mais manque de capacité de gestion
  - Faible implication (et maîtrise de l'approche ?) dans la mise en place d'une véritable pédagogie de l'alternance

- Les **relations** entre **cellule de coordination** et **UFABALT**
- Evolutions au niveau de **l'Etat** avec qui il faut construire la confiance

Les acteurs de la FD16 pensent que les **priorités du travail à venir** portent d'une part sur **l'insertion des jeunes** et l'obtention de résultats (travail sur les effets et impacts avec l'UFABALT lors de la prochaine mission), d'autre part sur **les référentiels** (chantier prioritaire pour les 2 prochaines années[6]). Ils considèrent qu'il faut avancer progressivement, mais qu'il y a nécessité d'**accélérer la formation des décideurs dans l'union**.

Après la clôture de la convention programme, au moins en attendant une nouvelle phase, la FD16 devra prendre le relais sur un certain nombre de dossiers aujourd'hui traités par le chargé de mission sous régional, comme la formation pour les directeurs, car 4 seulement en ont bénéficié.

Chaque mission aura une dimension spécifique à travailler :
- **Vie associative de l'union** (seront là en AG et en CA comme observateur)
- Accompagnement de la **mission d'appui aux CFPR par l'union**
- Accompagnement des chefs de centre. La FD16 veut les aider à repenser leurs **référentiels - métier et formation** (suite du travail du chargé de mission) **puis ceux des moniteurs et des jeunes**, en s'appuyant sur ce qui a été fait au Cameroun.
- **Alternance sur les métiers non agricoles**.

Ces énoncés montrent une **appréciation très lucide des avancées et des insuffisances** constatées par la mission d'évaluation.

5.4 Une bonne valeur ajoutée de la CP pour les principales parties prenantes

Pour les acteurs tchadiens, la convention programme est positive, nous avons noté leur satisfaction au fil des chapitres ainsi que les réserves exprimées.

Pour les acteurs de Charente, les motifs de satisfaction sont multiples :

- La convention programme a été un **énorme accélérateur**. Elle donne une **visibilité** des actions à mener **sur 3 ans**, cela donne un **cadre d'engagement régulier, dans la continuité**, qui ne change pas d'une année sur l'autre ; ça nous oblige à nous poser des questions et il y a des améliorations tous les ans.
- La convention programme est arrivé un peu vite, mais aujourd'hui elle est très largement partagée. Elle a permis de proposer des outils aux partenaires pour renforcer leur autonomie.
- **Changement d'échelle** : sans la convention programme, la fédération en serait resté à de toutes petites actions, avec une ou deux maisons
- **Articulation des accompagnements** : la FD16 ne fait que deux missions par an, alors qu'il y a beaucoup à faire, le chargé de mission sous régional fait un énorme travail.
- **Dimension collective, regroupements entre fédérations**

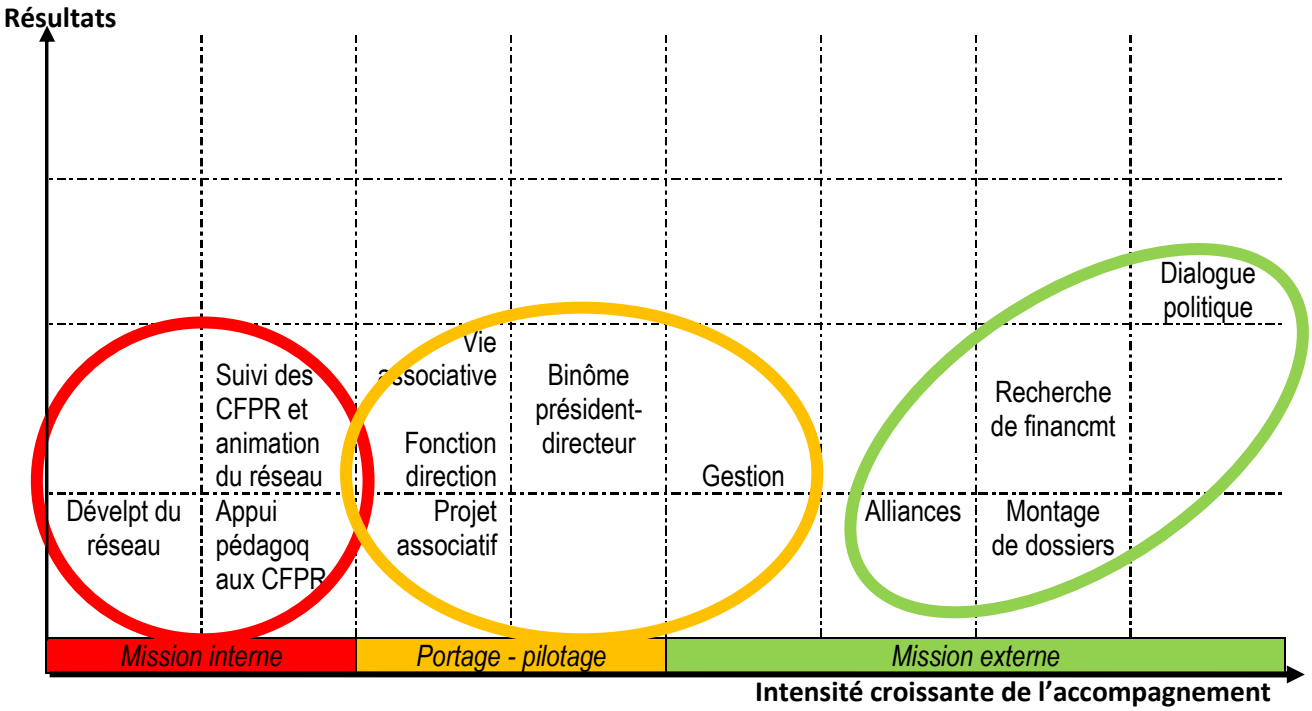
  Les deux réunions par an, souvent couplées avec un temps national, représentent des temps forts. Les participants sont le sentiment de progresser, d'avoir une approche commune, et de respecter ce qui est essentiel dans l'éducation : travailler sur le sens avant d'aller sur les questions techniques et les modalités d'action. Elles sont jugées « incontournables », car elles permettent des échanges entre collègues sur la manière dont ils vivent leur partenariat, des échanges sur des objectifs et des méthodes.

  Sur le plan des **temps collectifs,** soulignons que les **sessions des chargés de mission sous régionaux** sont appréciés, particulièrement les apports d'août-septembre 2012 sur le « chemin du changement ».

[6] En Charente, ce genre de travail est très dynamisant

5.5 Le déséquilibre entre mission interne et mission externe

L'accompagnement du mouvement des MFR du Tchad a des **effets positifs** : il a permis de relancer les CFPR, de remettre en route la formation des jeunes dans 7 d'entres eux et de redynamiser et restructurer l'UFABALT, qui prend lentement ses marques et ses responsabilités. Il a également permis de nouer un dialogue serré avec le ministère de l'agriculture dont la perception de la FAR semble avoir nettement évolué au point qu'il réfléchit à la définition d'une SNFAR au Tchad.
Les avancées sont imputables à la **conjugaison des différents appuis** apportés par l'UNMFREO, le chargé de mission sous régional et la fédération de Charente, bien menés et relativement articulés.
L'union et les CFPR présentent encore beaucoup d'insuffisances et **sont assez loin de l'autonomie**, que soit sur le plan stratégique, relationnel ou financier.
A certains égards, le programme tient davantage d'un programme de construction du dialogue politique que d'un programme de renforcement de capacités de l'union.



Les points faibles sont imputables à différents facteurs :

- Les formations réalisées en directions des responsables d'union et des directeurs de CFPR et les appuis directs de la FD16 ont balayé une grande partie des fonctions à assurer par l'UFABALT, mais il manque dans ces accompagnements une dimension de **« faire avec »** et un **plan de suivi structuré qui serve de fil conducteur** aux différentes parties prenantes dans la durée et la continuité
- De plus, **certaines des fonctions sont restées dans l'ombre**, ce qui génère des situations critiques préjudiciables à la crédibilité du mouvement sur le terrain et auprès des institutions. En particulier les fonctions **liées à la mission interne de l'union** : oscillation des appuis les plus construits de la FD16 entre CFPR et dialogue politique ; effet de renforcement du programme CFSI sur la dimension de dialogue politique (avec tout ce que cela a de positif)
- **Renforcement** des élus de l'UFABALT **centré sur le président**
- **Posture et compétences du directeur** de la cellule de coordination qui a du mal à se décaler de ses pratiques dans le secteur public et ne s'empare pas de ce qui lui a été apporté, ce qui donne

lieu à des « **zigzag stratégiques** » de l'union et à une quasi impuissance de conception et d'action qui s'aggrave de sa quasi impuissance de moyens

- **Temps limité** pour que l'UFABALT puisse murir, s'approprier et mettre en place
- **Chape de plomb du contexte** : statuts sociaux, clivage entre secteur public- société civile, poids de l'histoire de l'aide
- **Lassitude des partenaires français** qui peuvent conduire parfois à mettre le directeur de la cellule de coordination dans une posture d'exécutant
- Le fait de donner une importance aussi forte aux **relations institutionnelles** et à la **recherche de financement** (jusque dans le budget) renforce peut-être la **focale** que les acteurs tchadiens ont spontanément tendance à accorder aux moyens financiers.

Le temps considéré par l'évaluation n'est cependant que de deux ans et demi, ce qui est peu au regard du temps qui est nécessaire pour construire des compétences individuelles et collectives.

6 RECOMMANDATIONS

Les recommandations ont été explicitées au fil du texte, elles sont reprises rapidement pour mémoire :

1. **Vie associative de l'union** et capacité d'orientation du CA et du Bureau : former les autres administrateurs
2. Réflexion sur la vision et le **projet stratégique de l'UFABALT** : prolonger les discussions actuelles de l'union par un diagnostic de l'union et des CFPR et un appui à la définition du projet associatif en considérant autant la mission interne que la mission externe, et en raisonnant sur l'accès de l'union à une autonomie autant stratégique et relationnelle que de gestion. Prévoir des moyens pour les trois versants de la mission interne : suivi des CFPR et animation du réseau, appui pédagogique aux centres (travail sur les différents référentiels DIR/MON/EA[7] et formation continue des moniteurs), développement du réseau.
3. **Relation avec le ministère de l'agriculture** : confronter les visions et partager le projet stratégique avec le ministère, pour appuyer la négociation des contributions de chacun (Ministère-UFABALT-UNMFREO) et clarifier dans ce cadre la relation entre l'union (association) et la cellule de coordination (la création d'un mouvement parallèle nous semble devoir être envisagée après épuisement des autres solutions)
4. **Positionnement de la cellule de coordination** et exercice de son rôle : prolonger la convention avec le ministère de l'agriculture par une convention opérationnelle entre l'UFABALT et la Cellule de coordination, voire avec le directeur sur la mise en œuvre du projet stratégique de l'union (éventuellement sur la base d'un bilan de compétences) : feuille de route avec des objectifs, une obligation de moyens, un suivi des réalisations et des résultats, un plan de formation complémentaire.
5. **Accompagnement des projets professionnels des jeunes** : appuyer la cellule de coordination pour mener le travail d'identification des besoins d'appui financiers et animer un atelier de réflexion entre UFABALT, ATADER et RESDEC pour la négociation avec RESDEC.
6. Construire un **appui plus structuré de la FD16**, avec une continuité des sujets, un suivi des objectifs et des avancées, des rapports de mission systématiques, une vigilance sur la continuité du dialogue d'appui versus ouverture à de nouvelles personnes
7. Garder un **dialogue étroit avec l'AFD N'Djamena** qui soutient la démarche, et peut peut-être aider à trouver d'autres bailleurs de fonds (voir note en annexe).

[7] DIR : directeur de MFR / MON : moniteur de MFR / EA : exploitant agricole

7 ANNEXES

7.1 Informations transmises par l'AFD au Tchad

7.1.1 Les axes de l'APD au Sahel

L'agence a été interrogée par le siège à Paris pour apporter sa contribution à la réflexion sur un « plan Sahel » en perspective de l'audition du ministre de la coopération et du DG de l'AFD par l'Assemblé nationale mi février. Les grands sujets qui remontent des agences des pays sahéliens :

- Développement économique
- Insertion professionnelle des jeunes
- Renforcement des OSC
- Développement participatif

7.1.2 L'action de l'AFD au Tchad

Très peu de PTF sur la Formation Professionnelle hormis la Coopération Suisse et AFD.
Aujourd'hui en FP, c'est l'offre qui oriente la demande, il y a donc un gros travail.
La formation n'est pas considérée comme un investissement, donc peu d'entreprises ont une politique de formation.
L'AFD intervient sur le champ de la formation professionnelle avec des acteurs qui resteront :

- Gomme arabique avec cueilleuses et ONG d'appui
- Soutien au FONAP qui existe depuis 10 ans et qui a de l'argent (alimenté par 1,2% de la masse salariale brute des entreprises) : 1 Milliard FCFA. N'utilise que 30%, soit 250 millions par an, et seulement pour son fonctionnement. L'AFD va les aider à se renforcer sur leur gouvernance (Etat, syndicats et secteur privé) après changements de représentants.
    - Ouvert à tous les secteurs y compris l'agriculture.
    - Peut apporter des ressources aux centres qu'il agrée.
    - Problème sur sa démarche d'agrément et le choix des centres (urbains, privés, beaucoup d'individuels)
    - Problème de calendrier, d'écoute de la demande, de responsabilité
    - Pas de stratégie pour booster la formation dans les secteurs étudiés et prioritaires.
    - Pour le moment, s'interdisent de financer des investissements.

  L'AFD veut pousser à une réingénierie dans 2 ou 3 centres agréés :
    - Urbain sur BTP (ENTP)
    - Pastoral (CF d'Atti)
    - Industriel (CF de Cotontchad)

  Si ça marche lancera le 2ème volet

Le directeur adjoint de l'agence estime que **l'appui aux CFPR doit se poursuivre** car dans ce pays c'est la **seule bonne approche**, si on ne prend pas le problème à la base, il n'y aura rien d'autre. Il souhaite qu'à terme les CFPR soient agréés par le FONAP

7.2 Soutien des députés

Ont programmé mi février une réunion avec 30 parlementaires du sud du pays et sollicité l'UFABALT pour qu'elle vienne présenter les CFPR
Vont faire du lobbying pour que le ministère de l'agriculture et ses services mettre en œuvre le programme de réhabilitation des CFPR (en fait les 32 centres sur tout le pays) décidé par le Président de la République
M. Doddy est membre de la commission Développement rural de l'Assemblée : projet de loi sur Agriculture, Elevage, Eau et Environnement, Commerce équitable. Interpellent très souvent les ministères pour comprendre ce qui se passe. Lui-même est porteur d'un projet de loi sur le pastoralisme.
Ont prévu de proposer la mise en place d'un cadre de concertation entre l'Etat, le Parlement et les OSC.