

ExPost

Synthèse

Évaluation
de l'AFD
JUILLET
2025
N° 110

Autrices Blandine Faivre, Chloé Schmitt,
Marie Leplaideur et Marcelline Soro Debegnoun



Formation professionnelle et entrepreneuriat en contexte fragile

Synthèse de l'évaluation de 5 projets du groupe AFD

Coordinateurs

Roxane Zighed (CCC), Pierre Piccolo (CCC) et Léa Macias (EVA)

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence française de développement ou des institutions partenaires.

Photo de couverture

Côte d'Ivoire – Femmes lumière. Chaque opération est soigneusement notée sur le livre de compte tenu par la trésorière.

© Cyril Le Tourneur d'Ison

Sommaire

Éditorial	p. 4	3.7 Entrepreneuriat et formation professionnelle comme leviers de cohésion sociale	p. 17
1		3.8 Secteur privé et résilience territoriale	p. 19
Introduction	p. 6	3.9 Genre et autonomisation des femmes	p. 20
1.1 Une évaluation pour alimenter une réflexion plus globale sur les modes opératoires en contexte de crises et conflits	p. 6		
2		4	
Le contexte	p. 8	Conclusion	p. 22
2.1 Conflits violents et résilience économique	p. 8	Les 5 projets de l'évaluation	p. 23
3			
Enseignements de l'évaluation	p. 10		
3.1 Une capacité d'intervention renforcée du Groupe AFD, des coopérations à approfondir	p. 10		
3.2 Des approches convergentes entre bailleurs, mais une aide encore fragmentée	p. 11		
3.3 Aligner les interventions sur les objectifs et les temporalités des projets	p. 12		
3.4 Des stratégies globales pour favoriser l'autonomisation	p. 13		
3.5 Ciblage et analyse sensible aux conflits	p. 14		
3.6 Mobiliser les acteurs locaux pour renforcer l'impact et la durabilité des interventions	p. 16		

Éditorial

Par Xavier Cousquer, Directeur de P2S, EF – Anne-Lise Rêve, Directrice de CCC, AFD – Thomas Husson, Chargé de projets, Proparco

La multiplication des conflits violents et leurs effets en chaîne (pertes en vie humaines, déplacements forcés, destruction des infrastructures, crises économiques, perturbation de l'accès et du fonctionnement des services de bases, ...) compromettent l'atteinte des objectifs de développement durable. Avec près de 60% de la population mondiale en situation d'extrême pauvreté se trouvant dans un pays en conflit ou à risque de conflit en 2030^[1], le Groupe AFD (AFD, Expertise France, Proparco) se fixe, depuis 2017, l'ambition d'agir dans les zones vulnérables aux crises et aux conflits violents en mobilisant la pluralité de ses outils financiers, expertises et partenariats.

La mise en œuvre de projets de formation professionnelle et de soutien à l'entrepreneuriat dans des contextes fragiles peut contribuer à la prévention des conflits et favoriser la résilience des populations et des institutions mais requiert des approches intégrées, des modalités adaptées aux contextes locaux d'intervention, sensibles aux conflits.

C'est dans cette optique que le Groupe AFD a lancé en 2023 une réflexion collective mobilisant une pluralité de départements afin d'interroger ses pratiques pour mieux agir en contexte de fragilité et plus spécifiquement i) d'évaluer les modalités de financement et de mise en œuvre de projets de formation professionnelle et entrepreneuriat déployés en contextes fragiles et ii) de favoriser l'apprentissage sur ces modes de faire, mobilisant des partenaires et des méthodes diversifiés, et les opportunités de renforcement des synergies entre les trois entités du Groupe.

La présente évaluation, consécutive à une revue de littérature, porte sur cinq projets déployés en Côte d'Ivoire, en République centrafricaine (RCA) et en République démocratique du Congo (RDC). Bien qu'ils n'aient pas été conçus avec un objectif de prévention des conflits et consolidation de la paix^[2], l'évaluation visait à analyser dans quelle mesure ces initiatives avaient pu contribuer à l'apaisement des tensions, à la réduction de l'attractivité des groupes armés et à la réponse aux besoins des populations affectées.

La présente publication souligne l'importance d'une mobilisation plus systématique des complémentarités au sein du Groupe AFD. À travers ses différentes entités AFD, Expertise France, Proparco, le Groupe dispose d'une palette d'expertises unique : analyse stratégique, appui aux politiques publiques, renforcement des capacités locales, soutien au secteur privé. Pourtant, ces atouts restent encore trop souvent mobilisés de manière isolée, en partie seulement du fait de modalités de mobilisation de ressources financières distinctes.

Face aux défis des zones fragiles, il importe de structurer une approche plus intégrée. Cela implique de penser ensemble les opérations dès leur conception, en croisant interventions publiques et dynamiques privées, projets de formation et investissements structurants. En raison de sa vocation opérationnelle, la présente publication interroge également nécessairement les modalités de programmation et de budgétisation des interventions.

[1] Source Banque mondiale, Cf [Fragilités, conflits et violences - Vue d'ensemble](#)

[2] A l'époque de leur instruction, ces financements étaient hors du périmètre géographique de l'instrument [Paix et résilience Minka](#) lancé par l'AFD en 2017 dans 4 bassins de crise prioritaires.

L'articulation entre AFD et Proparco offre, en particulier, un potentiel à développer : combiner l'accompagnement des filières et chaînes de valeurs locales et la mobilisation d'investissements privés pour soutenir des transitions économiques résilientes dans des environnements instables. Ces dernières peuvent offrir des opportunités d'autonomisation de publics vulnérables à l'attraction des groupes violents et de promotion de la cohésion sociale.

Cette articulation renforcée permettra également de mieux structurer l'approche du groupe en matière de nexus Humanitaire/Développement/Paix en favorisant i) la réponse à des besoins immédiats des populations par la mobilisation d'organisations de la société civile et des services déconcentrés par exemple et ii) un renforcement structurel et pérenne des capacités des écosystèmes privés et publics.

Par ailleurs, la synergie au sein du groupe AFD, en étroite collaboration avec les acteurs locaux dans la conception et l'exécution, devra permettre un meilleur ancrage dans les territoires ainsi qu'une meilleure prise en compte des besoins dans leur globalité et leur diversité à laquelle Expertise France, en sa qualité d'ensemblier, est en mesure de contribuer. Le travail avec la société civile et les acteurs économiques locaux en particulier permet de renforcer l'appui apporté aux populations cibles des projets ainsi que la durabilité des interventions. Le groupe AFD apparaît comme un acteur pertinent dans la mise en place de relations partenariales avec les acteurs en présence permettant une meilleure prise en compte du contexte ainsi qu'une appropriation des interventions proposées.

Construire ces synergies appelle une volonté partagée, des espaces de dialogue renforcés et des outils communs au sein du Groupe AFD. Elles appellent également au renforcement de l'articulation des moyens et de leur temporalité pour rendre possible la coordination de l'action. Cette évaluation constitue à cet égard une première étape, photographie des pratiques actuelles, qui orientera l'action.

1. INTRODUCTION

1.1 Une évaluation pour alimenter une réflexion plus globale sur les modes opératoires en contexte de crises et conflits

Le lien entre développement économique et réduction des conflits violents a été étudié, mais reste complexe à démontrer, car il ne se manifeste pas toujours de manière directe et immédiate. Bien que l'entrepreneuriat et la formation professionnelle soient souvent présentés comme des leviers de prévention et de gestion pacifique des tensions sociales, cette **hypothèse d'intervention reste peu documentée** et rarement vérifiée sur le terrain à l'aide d'évaluations d'impact robustes.

C'est dans ce cadre que l'AFD a lancé en 2024 une **réflexion collective**, associant les différentes entités du Groupe, sur les **modalités d'intervention** en faveur de l'entrepreneuriat et de la formation professionnelle en contexte de crise et de conflits violents. L'objectif était d'obtenir des éléments tangibles sur **les modes opératoires et leurs effets concrets**.

L'évaluation s'est appuyée sur **l'analyse de cinq projets mis en œuvre en Côte d'Ivoire, en République centrafricaine (RCA) et en République démocratique du Congo (RDC)**, dans des contextes marqués par des conflits violents ou par un risque élevé d'escalade de la violence armée. L'objectif était d'examiner leur contribution à l'apaisement des tensions, à la réduction de l'attractivité des groupes armés et au renforcement de la résilience des populations. L'analyse s'est articulée autour de trois axes : 1) Le ciblage et l'atteinte des bénéficiaires ; 2) les territoires d'intervention et 3) les activités mises en œuvre. Une attention particulière a été portée à l'inclusion des groupes vulnérables, notamment les femmes et les jeunes, afin d'évaluer dans quelle mesure ces initiatives favorisent une inclusion économique durable.

Les cinq projets analysés se distinguaient par la diversité de leurs approches, tant en matière d'instruments financiers (subventions, prêts) que de profil des maîtres d'ouvrage (organismes publics, organismes privés, organisation de la société civile, ...) et d'échelle d'intervention. Par ailleurs, quatre d'entre eux ne relevaient pas du périmètre de l'instrument Paix et Résilience Minka sur la période étudiée.

L'évaluation reposait principalement sur une **approche qualitative**, combinant l'analyse d'un corpus documentaire conséquent et la réalisation d'une **soixantaine d'entretiens**, en grande majorité menés en Côte d'Ivoire auprès d'une diversité de profils. Elle s'inscrit en complémentarité d'une revue de littérature et d'un retour d'expérience interne produit par le Groupe de référence^[3] sur les pratiques en matière d'appui à l'emploi/ la formation professionnelle et la prévention des conflits. L'analyse a également intégré une mise en perspective avec les positionnements d'autres bailleurs, notamment la Banque mondiale et l'Union européenne.

Quelques limites doivent toutefois être prises en compte dans l'interprétation des résultats :

- Des projets encore en cours, rendant difficile l'évaluation complète de leurs effets dans le temps.
- Un cadre méthodologique basé sur une **approche en termes de contribution, plutôt que sur une analyse d'impact robuste**. Ce choix, combiné à l'absence de contrefactuel ou d'étude de référence, ainsi qu'à la présence de nombreux acteurs humanitaires et de développement dans les contextes d'intervention, limite la capacité d'attribuer directement les changements observés aux seuls projets évalués.

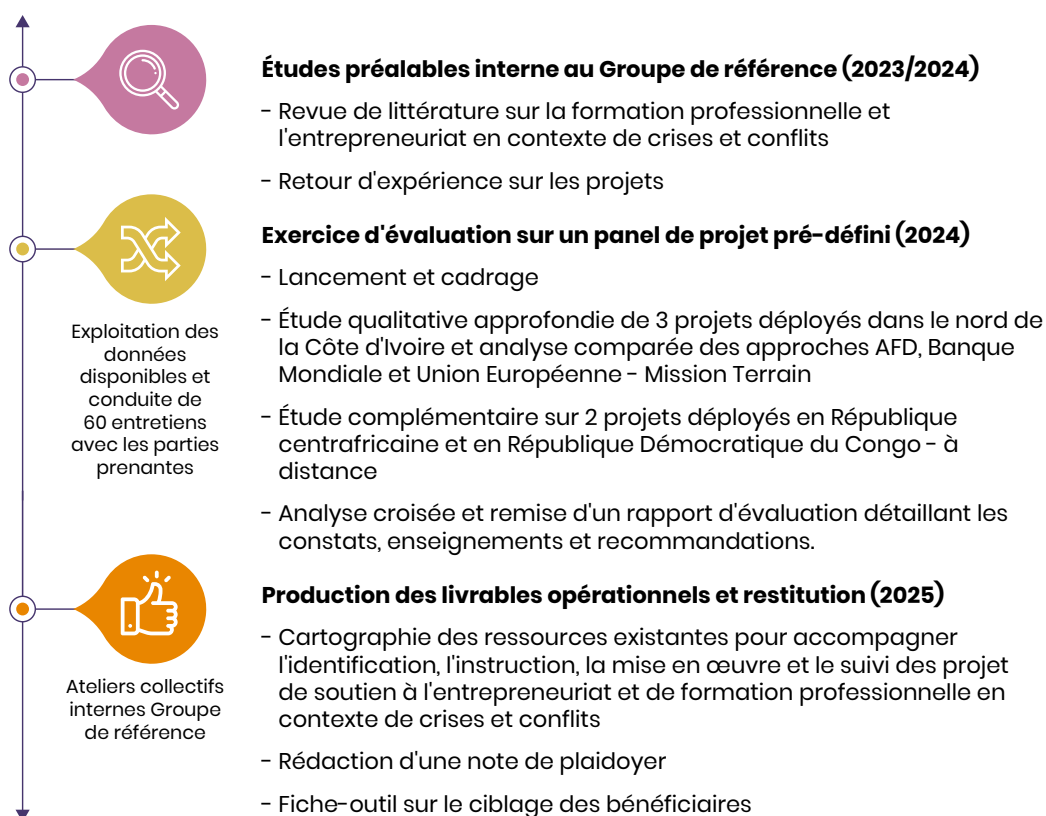
[3] Composition du Groupe de Référence : Agence Française de Développement (AFD) – divisions Évaluation et Capitalisation (EVA), Fragilités, Crises et Conflits (CCC), Éducation, Formation Professionnelle et Emploi (EDU), et Systèmes Productifs (SYP), ainsi que l'Agence AFD de Côte d'Ivoire et la Direction Régionale du Golfe de Guinée. Participaient également Proparco (équipe Investissements en Contextes Fragiles – ICF) et Expertise France (pôle Stabilisation et Résilience).

Les enseignements tirés de cette évaluation doivent permettre d'orienter les futures interventions du Groupe AFD en renforçant la prise en compte des spécificités locales et des dynamiques de conflit, tout en identifiant les approches les plus adaptées aux contextes de crises et de conflits violents.

L'évaluation a donné lieu à plusieurs livrables destinés à nourrir la réflexion stratégique et à accompagner les équipes opérationnelles. Outre le **rapport d'évaluation et sa synthèse publiée dans le format Ex Post**, trois productions complémentaires à vocation plus opérationnelle ont été élaborées :

- **Une cartographie des ressources disponibles** pour aider les équipes-projet à identifier, concevoir et suivre les initiatives de formation professionnelle et de soutien à l'entrepreneuriat en contexte de crise et de conflits violents.
- **Une fiche-outil sur le ciblage des bénéficiaires**, recensant les bonnes pratiques et recommandations issues des expériences de terrain des projets évalués.
- **Une note de plaidoyer** visant à préciser le positionnement de l'AFD sur l'approche formation/entrepreneuriat en contexte de conflits violents et à nourrir les échanges avec ses partenaires.

Graphique 1 – Principales étapes de la démarche d'étude et d'évaluation



2. Le contexte

2.1 Conflits violents et résilience économique

La multiplication et l'intensification des crises et des conflits à l'échelle mondiale, en particulier dans les pays cumulant des vulnérabilités structurelles, compromettent la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD). Ces conflits engendrent des **bouleversements profonds et durables des systèmes économiques**, désorganisant les marchés, restreignant les opportunités d'entrepreneuriat et fragilisant l'accès à l'emploi.

Avant même le déclenchement de conflits, ces contextes sont souvent caractérisés par des **défis structurels majeurs sur le marché du travail** : une pression démographique croissante face à une offre d'emplois limitée, une prédominance du secteur informel réduisant les perspectives d'évolution, un décalage entre les formations disponibles et les besoins économiques, une faible diversification des activités productives et des systèmes de protection sociale limités. Ces vulnérabilités s'aggravent en période de crise ou de conflits, où l'instabilité politique et économique accentue la précarité et creuse les inégalités.

Les conflits violents affaiblissent également les institutions et désorganisent les cadres réglementaires, réduisant la capacité des États à structurer et dynamiser l'économie locale. La destruction des infrastructures, l'effondrement des chaînes d'approvisionnement et la fragmentation des marchés compromettent encore davantage l'activité économique. **L'exode des talents et la désorganisation des systèmes éducatifs** privent les jeunes générations de formations adaptées et de perspectives professionnelles, appauvrissant ainsi le capital humain.

Dans ces environnements instables, l'entrepreneuriat et l'auto-emploi constitue souvent une **stratégie de subsistance** plutôt qu'un moteur de croissance et de transformation. La dégradation du marché du travail pousse de nombreux individus vers des **activités informelles**, souvent peu productives et sans perspectives d'essor. De plus, en l'absence d'un cadre institutionnel solide, certains réseaux économiques peuvent être détournés à des **fins criminelles**, notamment dans les économies de guerre où les groupes armés exploitent les circuits commerciaux pour financer leurs opérations.

La corrélation entre pauvreté, absence d'opportunités économiques et émergence des conflits est largement documentée par la recherche académique^[4]. Le manque de perspectives d'emploi alimente les frustrations sociales et constitue un levier de recrutement pour les groupes armés. Toutefois, si la précarité économique constitue un facteur aggravant, elle n'explique pas à elle seule l'embrasement des violences / le déclenchement / la résurgence d'un conflit violent. L'exclusion sociale, les inégalités perçues et les violations des droits humains jouent un rôle déterminant dans l'engrenage conflictuel. Dans ce contexte, les stratégies de prévention et réponse aux conflits violents doivent impérativement intégrer des **approches favorisant l'inclusion économique et sociale** afin d'offrir des alternatives crédibles à l'attraction des groupes violents et à l'économie de la violence.

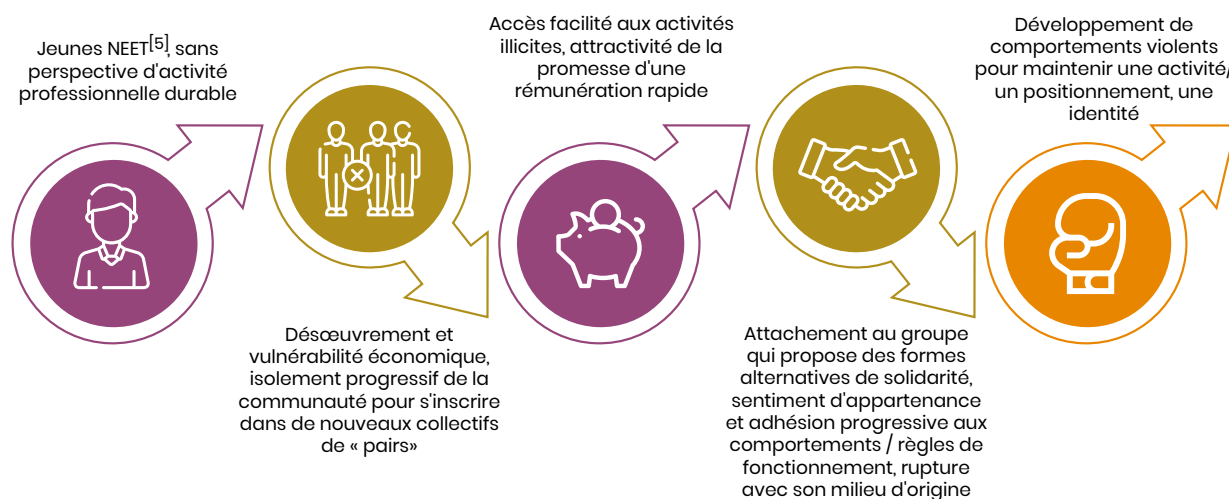
Le soutien à l'entrepreneuriat et à la formation professionnelle apparaît ainsi comme un levier stratégique pour prévenir les conflits et renforcer la résilience des populations affectées par ces conflits. Il ne s'agit pas seulement de garantir un accès à des revenus durables, mais aussi de **structurer des écosystèmes économiques capables d'accompagner la transition vers la paix, la reconstruction et le développement**. Les

[4] Sur ce point, se référer à la revue de littérature réalisée produite en interne. « Formation Professionnelle et Entrepreneuriat en situation de fragilités, crises, et conflit, Note #2 Revue de littérature »

contextes de fragilité ou de conflits complexifient la mise en œuvre des projets d'emploi (volatilité de la situation, accès aux zones, sécurité des biens et des personnes, risque d'exacerber des tensions pré-existantes, etc.). Face à ces défis, les acteurs du développement, dont le Groupe AFD, ont progressivement fait évoluer leurs approches pour proposer des réponses plus holistique et durables en contexte de crises et de conflits. En s'articulant avec un écosystème de partenaires allant de l'humanitaire au sécuritaire, ils inscrivent leurs actions dans une logique de **nexus humanitaire-développement-paix**. Cette approche les a conduits à adapter leurs modalités d'intervention en développant des pratiques et des instruments spécifiques, mieux adaptés aux contextes de conflits violents, afin de concilier lutte contre la pauvreté et renforcement de la stabilité.

Depuis 2017, l'AFD a pris l'engagement de renforcer son action de prévention et réponse, à travers le financement d'interventions déployées avant, pendant et après les crises et les conflits violents. Ce mandat spécifique s'est traduit par l'adoption de stratégies dédiées (engagement pour intervenir dans les contextes de crise et de fragilité dans le Plan d'Orientation Stratégique IV, Stratégie Vulnérabilités aux crises et résilience 2017-2021) et la mise en place d'un outil en subvention dédié, l'instrument Paix et Résilience Minka.

Graphique 2 – Précarité économique et attractivité des groupes armés violents : logique d'entraînement simplifiée



[5] L'acronyme NEET désigne les jeunes descolarisés et sans emploi

3. Enseignements de l'évaluation

3.1 Une capacité d'intervention renforcée du Groupe AFD, des coopérations à approfondir

Historiquement, l'AFD s'est positionnée sur l'ensemble du continuum éducatif et sur le secteur de l'emploi comme des leviers essentiels d'un développement économique et social plus juste et durable. Toutefois, intervenir dans ces domaines en contexte de conflits violents impose des **modalités d'action adaptées**. Ces environnements nécessitent notamment une approche avec **plusieurs temporalités** : répondre aux besoins prioritaires à court terme, puis préparer le déploiement de solutions plus structurantes en mobilisant des maîtrises d'ouvrage publiques et privées plus diversifiées et en intégrant une flexibilité accrue pour s'adapter à des dynamiques volatiles.

Principes d'intervention transversaux de l'AFD dans les contextes de crises et conflits violents

- Une action avant, pendant, et après un conflit
- Une attention portée aux populations vulnérables aux conflits, notamment les femmes, les enfants, et les déplacés forcés.
- Une approche sensible aux conflits, basée sur le principe du « ne pas nuire » afin d'éviter les effets négatifs et qui cherche à maximiser les effets positifs du projet en faveur de la résilience et/ou de la cohésion sociale ;
- Une plus grande flexibilité opérationnelle et des procédures adaptées

Pour relever ces défis, l'AFD s'est dotée d'une expertise interne dédiée aux contextes de crises et de conflits violents. La division **Fragilités, Crises et Conflits (CCC)** joue aujourd'hui un rôle clé en accompagnant les départements géographiques et les équipes projet, tant sur le cadrage stratégique (analyse des contextes, identification des projets) qu'au niveau opérationnel (appui à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi des interventions).

Ce renforcement des capacités est également visible au sein des autres entités du Groupe. **Expertise France** mobilise ses compétences pour intervenir en zones de crises et conflits à travers le rétablissement des fonctions essentielles de l'État, la relance économique locale et le soutien à la société civile. De son côté, **Proparco** engage progressivement une structuration de son action pour mieux accompagner le secteur privé dans ces environnements fragiles (Cellule investir en contexte fragile ICF).

L'évaluation a mis en lumière l'intérêt stratégique d'une **mobilisation plus systématique des complémentarités entre ces différentes entités**, en particulier dans les domaines de l'entrepreneuriat et de la formation professionnelle. La division CCC apporte un cadre analytique et des outils spécifiques en appui aux divisions sectorielles de l'AFD (Éducation, formation professionnelle et emploi ; Systèmes productifs ; Agriculture, développement rural et biodiversité ; Systèmes financiers ; etc.), Expertise France, en tant qu'opérateur, capitalise sur sa connaissance fine du terrain et des dynamiques locales pour faciliter l'intermédiation d'acteurs divers, tandis que Proparco dispose de leviers pour soutenir l'investissement privé dans des contextes de faiblesses institutionnelles.

Toutefois, **ces outils et cadres d'intervention restent encore insuffisamment visibles**, notamment en dehors des projets relevant du périmètre Minka. Un enjeu clé réside dans l'intégration systématique du prisme « crises et conflits » au même titre que les risques environnementaux et sociaux sur les zones de crises et en proie aux risques de conflits violents, ce qui suppose un renforcement des mécanismes de diffusion de cette expertise et une meilleure coordination entre les différentes entités du Groupe afin de maximiser leur impact.

3.2 Des approches convergentes entre bailleurs, mais une aide encore fragmentée

Les bailleurs de développement adoptent des stratégies globalement similaires, combinant des **réponses plurielles** pour répondre aux besoins de court terme tout en accompagnant un développement plus durable. Une **complémentarité entre les bailleurs** est parfois recherchée, notamment **dans les zones d'intervention**, comme en République centrafricaine (RCA) et en République démocratique du Congo (RDC), où les projets ont été mis en œuvre sur des zones concentrant moins de programmes d'entrepreneuriat et de formation professionnelle.

Malgré cette complémentarité apparente, les interventions demeurent fragmentées. Les **financements sont souvent dispersés** sur des cohortes de bénéficiaires relativement modestes au regard des besoins réels pour générer un effet transformatif à l'échelle du territoire. De plus, **les parcours d'insertion manquent parfois de continuité** : les programmes de stages et d'apprentissage ne débouchent pas systématiquement sur un accès au crédit et/ou un accompagnement à l'emploi, limitant l'intégration durable des jeunes sur le marché du travail. De même, les initiatives de soutien à la création d'activités génératrices de revenus (AGR) souffrent souvent d'un manque de financements de suivi, réduisant leur impact à long terme. Cette dispersion des efforts souligne la **nécessité d'une meilleure coordination entre dispositifs**, afin de garantir un accompagnement plus structuré et pérenne. Dans ce contexte, l'expérimentation **de plateformes sectorielles ou de guichets uniques** apparaît comme une piste prometteuse.



Créé en 2015, le guichet unique de l'Agence Emploi Jeunes (AEJ) en Côte d'Ivoire est aujourd'hui présent dans la grande majorité des communes du pays. En collaboration avec les acteurs publics et privés du marché de l'emploi, l'AEJ poursuit une triple mission : 1) accueillir et orienter les jeunes sans ressources économiques vers les programmes d'accompagnement à l'insertion ; 2) concevoir, mettre en œuvre et suivre les programmes à l'échelle locale ; 3) soutenir les porteurs de projet à travers un accès facilité au crédit et des actions de soutien à l'entrepreneuriat. En centralisant l'offre de services, elle facilite l'orientation des bénéficiaires vers les solutions les plus adaptées à leur profil. L'AFD, à travers le programme DEFI II financé dans le cadre du Contrat de Désendettement et de Développement (C2D), soutient l'installation, la structuration et le déploiement territorial de l'AEJ, contribuant ainsi à renforcer l'accès à l'emploi des jeunes Ivoiriens.

Porté par l'AFD et financé via le C2D (226M€), le projet « Développement de l'éducation, de la formation, de l'insertion des jeunes » (DEFI II - CC11479) a été déployé en Côte d'Ivoire entre 2015 et 2024. Son volet emploi s'articulait autour de trois axes : appui aux dispositifs existants d'insertion professionnelle, soutien à l'entrepreneuriat, et renforcement des capacités de l'AEJ.

3.3 Aligner les interventions sur les objectifs et les temporalités des projets

L'intégration économique durable des populations est une finalité essentielle des interventions évaluées, mais elle se heurte à des **environnements économiques fragilisés**, nécessitant des réponses à différents niveaux. Une stratégie d'intervention plurielle que l'analyse des différents projets de l'évaluation met en lumière.

Réponses proposées dans les projets	Temporalité
Création d'emploi temporaires et subventionnés, formations courtes alignées sur les opportunités locales <i>Exemple des THIMO dans le cadre du projet DEFI II en RCI^[6]</i>	Réponse rapide aux besoins immédiats
Subvention salariale, accès au crédit via des solutions alternatives aux IMF <i>Exemple des prêts d'honneur par le Réseau Initiative en RCI ou soutien des Association Villageoise d'Epargne et de Crédit sur le DEFI II</i>	Stabilisation économique à court terme
Aide au maintien et à la reprise d'activité économique <i>Exemple du soutien aux entrepreneures en RDC ayant déjà une activité économique dans le cadre du projet Pour Elles.</i>	Stabilisation du tissu économique existant
Alphabétisation fonctionnelle, formation initiale ou continue, apprentissage des savoir-être (centres fixes et mobiles) <i>Exemple du soutien proposé aux apprenants dans le cadre du projet Maïngo ti Massala en RCA</i>	Renforcement des compétences de base
Approches plus intégrées (intervention sur toute la chaîne de valeurs) et adaptées en fonction des filières, formations techniques qualifiantes, etc. <i>Exemple du projet de soutien aux coopératives agricoles de Proparco à travers le financement d'intrants</i>	Développement des filières économiques locales

Réhabilitation et équipements des centres de formation professionnelle, formation des formateurs, mis en place de certification

Renforcement institutionnel

Exemple du projet de formation déployé par l'IECD en RCI

Appui à des incubateurs locaux, programmes d'accélération d'entrepreneurs à potentiel

Promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat à forte valeur ajoutée

Exemple du projet de soutien aux entrepreneures en RDC

L'analyse des cadres logiques des projets montre des **objectifs souvent ambitieux et qui mériteraient d'être ajustés en fonction de la temporalité et de l'analyse de contexte** (prise en compte des opportunités et contraintes locales pour adapter la stratégie).

De plus, bien que l'entrepreneuriat et la formation professionnelle soient souvent mis en avant dans les discours des acteurs du développement comme des leviers de prévention des tensions locales, cette dimension est peu traduite en indicateurs concrets dans les dispositifs de suivi. De même, **l'apaisement des contextes de conflits violents est rarement intégré dans l'évaluation des impacts**, alors qu'elle constitue souvent une justification majeure des interventions. Ce **manque de cohérence entre les intentions affichées et les outils de pilotage** limite la capacité des acteurs à mesurer l'impact réel de leurs actions sur la stabilisation des territoires.

L'évaluation souligne donc **la nécessité de mieux articuler les activités avec les objectifs visés et l'horizon temporel. Il est également nécessaire de clarifier l'ambition concernant la situation de conflits violents**, et notamment la volonté d'intervenir directement ou non dessus.

Il s'agit notamment de clarifier les différentes étapes – urgence, stabilisation économique, renforcement des compétences, développement sectoriel, innovation ou encore intégration régionale – et de renforcer les liens entre les initiatives existantes afin de garantir une meilleure continuité des parcours d'insertion.

[6] Les projets couverts par cette étude sont présentés en annexe, p. 23

Dans la mise en œuvre, les activités initialement prévues sont régulièrement ajustées pour s'adapter aux réalités locales, qu'il s'agisse de **contraintes logistiques, de la dynamique des marchés ou des interactions communautaires**. Si les tensions et conflits violents n'ont pas directement entravé les projets étudiés, ceux-ci ont néanmoins été déployés en évitant les zones les plus exposées aux risques. Le retour d'expérience (hors projet Minka) montre des modes opératoires peu adaptés pour pouvoir réellement intervenir dans les zones les plus fragiles (absence de protocole de sécurité, logique de contingence assez peu présente, complexité d'accès au terrain ...).

3.4 Des stratégies globales pour favoriser l'autonomisation

L'évaluation des projets de soutien à l'entrepreneuriat et de formation professionnelle du panel met en évidence **des approches combinant plusieurs leviers d'intervention** : renforcement des compétences, accès à une activité génératrice de revenus et accompagnement ciblé pour favoriser une insertion durable.

Bien que **les interventions prévoient des dispositifs pour lever des freins périphériques** (prise en charge des transports, solutions de garde d'enfants, appui à l'obtention de documents administratifs et, plus marginalement, orientation vers des professionnels de santé ou accompagnement au logement), ces **appuis restent souvent informels et peu documentés dans les rapports de suivi**. Or, ils jouent un rôle essentiel dans l'autonomisation des bénéficiaires, bien au-delà des seuls enjeux économiques. Ils gagneraient donc à être renforcés et davantage valorisés.

Modalités d'intervention complémentaires

Actions de formation : Alphabétisation fonctionnelle, sensibilisation à l'entrepreneuriat, éducation financière.

Modules préparatoires aux parcours de formation proposés sur le projet « Maingo ti a Masseka » en RCA

Accompagnement à l'insertion : Aide à la recherche d'emploi, mentorat, appui logistique

Services de conseils, mise en réseau et ouverture de marché proposé par l'IECD sur la convention de partenariat pluriannuel Jeunesse, Emploi Entrepreneuriat.

Accompagnement social : levée des freins périphériques

Accompagnement social intégré dans le SCAED en Côte d'Ivoire : prise en charge des problèmes multiples des volontaires : santé, addictions, parentalité, logement, etc.

Apprentissage des compétences de vie :

Savoir-être, confiance en soi, gestion apaisée des conflits

Ateliers ad hoc sur l'estime de soi et le leadership dans le cadre du parcours d'accompagnement des entrepreneures du projet « Pour Elles » en RDC.

Dynamiques collectives et soutien des groupes :

Appui à la structuration des coopératives, création d'un réseau d'entrepreneurs

Réseau entrepreneurs créé par le Réseau Initiative – Côte d'Ivoire.

Renforcement de capacités des acteurs locaux :

Réhabilitation et équipement d'infrastructures, formation des intervenants, renforcement des capacités techniques

Formation continue pour les formateurs et les services de direction proposée par l'IECD sur la CPP.

Accompagnement psycho-social : Diagnostic et gestion des traumatismes

Soutien proposé dans le cadre du projet « Maingo ti a Masseka » en RCA aux jeunes ayant été confrontés aux conflits violents.

Par ailleurs, les projets peinent encore à exploiter pleinement **le potentiel des approches intersectorielles**, en particulier dans les territoires les plus isolés et marginalisés. Pourtant, certaines expériences observées en Côte d'Ivoire bien que hors du périmètre du panel, illustrent l'intérêt d'intégrer des dispositifs de formation professionnelle et de soutien à l'entrepreneuriat au sein d'autres interventions sectorielles. On retrouve, par exemple, l'articulation des Travaux à Haute Intensité de Main-d'œuvre (THIMO) avec des projets de réhabilitation d'infrastructures communautaires, l'ajout de modules de formation professionnelle dans des initiatives agroécologiques ou encore le soutien à l'insertion locale via l'artisanat, en complément d'actions de cohésion communautaire. Une plus grande intersectorialité pourrait également être recherchée en renforçant les passerelles et les synergies entre projets existants. La mise en place de partenariats stratégiques entre différentes interventions pourrait favoriser une meilleure articulation entre l'insertion professionnelle et d'autres dynamiques de développement territorial. Toutefois, ces approches, bien que prometteuses, restent plus complexes à mettre en œuvre et nécessitent des dispositifs adaptés aux contextes locaux, notamment à des échelles micro-territoriales.

3.5 Ciblage et analyse sensible aux conflits

L'évaluation des 5 projets met en évidence plusieurs défis et pistes d'amélioration concernant le ciblage des bénéficiaires.

Les projets adoptent une approche du ciblage fondée sur les vulnérabilités des territoires et des individus, principalement définie à partir de **critères socio-économiques** (précarité, absence de revenus, accès limité aux services de base). Si cette approche est pertinente pour répondre aux besoins des populations, elle intègre rarement **l'évaluation des vulnérabilités aux conflits**. Lorsqu'une prise en compte des conflits violents existe, elle se limite souvent à une **lecture individuelle du risque** (exposition directe aux violences, risque de recrutement par des groupes armés), occultant les facteurs collectifs et structurels qui alimentent ces dynamiques

ainsi que les représentations. Le décalage entre une intervention ciblant majoritairement des individus et des **problématiques souvent plus systémiques** limite l'efficacité des actions étudiées dans la mesure où les objectifs dépassent souvent la capacité réelle d'intervention.

Par ailleurs, bien que les projets visent initialement les territoires les plus vulnérables, leur mise en œuvre est souvent **contrainte par des réalités sécuritaires et logistiques** qui les amènent à privilégier des zones plus accessibles et stables. Cela révèle un manque d'adaptation des modes opératoires aux contextes les plus difficiles : absence de mesures spécifiques pour opérer en milieu instable, rigidité des cadres d'intervention, difficulté à ajuster les stratégies en fonction de l'évolution du contexte. Il est essentiel de renforcer **l'analyse sensible aux conflits** des territoires, de mobiliser des **procédures adaptées à un contexte volatil**, et d'intégrer une plus grande **contingence dans le dialogue** avec les opérateurs afin d'anticiper d'éventuelles restrictions d'accès et de mieux adapter les modalités d'intervention.

Le processus de sélection des bénéficiaires est un enjeu clé, car il conditionne directement l'efficacité des interventions. Bien que les procédures de recrutement soient généralement rigoureuses, elles s'avèrent souvent longues et exigeantes. La transparence constitue une priorité, mais face à l'ampleur des besoins, **le ciblage des bénéficiaires reste un exercice délicat, pouvant générer des tensions locales**. Les critères de sélection, souvent larges, entraînent un afflux massif de candidatures, obligeant les porteurs de projets à effectuer des arbitrages en fonction des objectifs visés et des ressources disponibles. Certains projets intègrent des quotas (genre, handicap, répartition géographique), tandis que d'autres appliquent des critères plus restrictifs (niveau d'éducation, expérience professionnelle). Lorsque ces choix ne sont pas perçus comme justes et transparents, **ils peuvent renforcer le sentiment d'exclusion et exacerber les tensions au sein des communautés**.

L'évaluation recommande un **ciblage plus aligné avec les objectifs, la temporalité et le type d'activités proposées**. Une meilleure articulation entre ambitions affichées et faisabilité opérationnelle permettrait d'assurer

des interventions plus cohérentes et adaptées aux réalités du terrain, tout en tenant compte des dynamiques de conflit et des contraintes d'accès aux territoires les plus fragiles.

L'expérience du projet *Maïngo ti a Masseka*, déployé dans les zones frontalières de RCA, illustre l'importance d'un alignement entre les objectifs, les profils des bénéficiaires et les conditions d'intervention. Conçu pour favoriser l'insertion rapide de jeunes vulnérables, exposés au risque de recrutement par des groupes armés, il combinait formation et accès à l'emploi. Toutefois, la forte hétérogénéité des profils et le choix de cibler les jeunes cumulant les facteurs de vulnérabilité a complexifié l'encadrement, nécessitant une phase préparatoire bien plus importante qu'estimée pour renforcer les compétences de base, retardant ainsi l'accès à l'emploi et entraînant des résultats d'insertion décevants lors de la phase pilote. Un réajustement lors de la seconde phase a permis d'adapter le programme en s'appuyant davantage sur les perspectives d'insertion dans les filières locales. Deux cohortes avec deux temporalités ont été définies : d'une part, un ciblage de jeunes pouvant accéder rapidement à l'emploi grâce à une formation technique courte ; d'autre part, un accompagnement renforcé pour les profils les plus vulnérables (alphabétisation fonctionnelle, appui psychosocial) afin de pallier les effets de la destruction des infrastructures éducatives sur leur parcours.

Mis en œuvre en République Centrafricaine par un consortium d'ONG (Mercy Corps, Triangle Génération Humanitaire et l'OIM), le projet « Maïngo ti a Masseka – Formation et Emploi des jeunes », a été financé sur Fonds Minka de l'AFD (subvention de 10M€) et une délégation de fonds de l'UE (subvention de 2,2M€). Initié en 2018 et en phase de clôture au moment de l'évaluation il visait à améliorer les compétences et les revenus des jeunes grâce au soutien d'opportunités économiques.

Graphique 3 – Stratégies de ciblage sur le panel de projets étudié

Approche par quotas

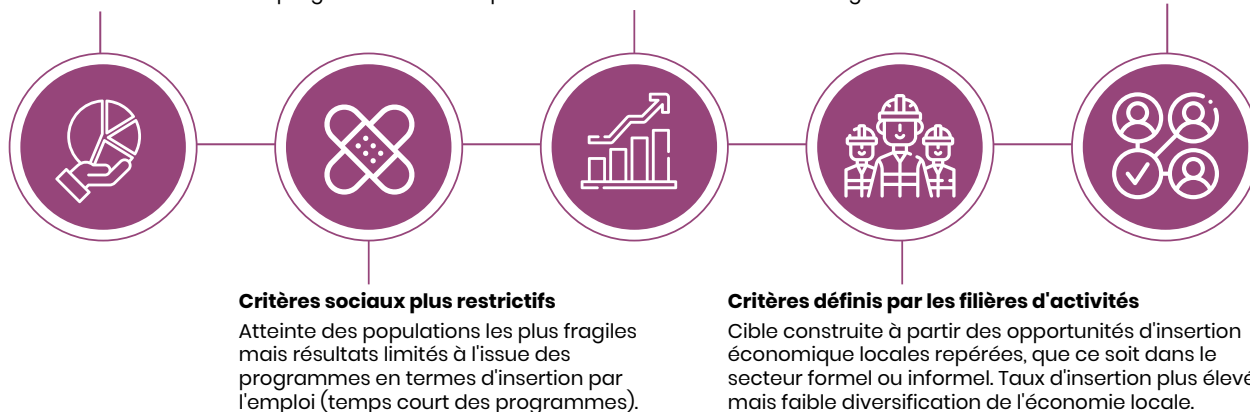
Assure une diversité dans la cohorte et l'intégration de publics spécifiques mais nécessite des activités très souples et adaptées à l'hétérogénéité des besoins/contraintes pour garantir leur maintien dans le programme.

Critères économiques plus restrictifs

Atteinte de bénéficiaires moins éloignés de l'emploi mais avec un impact potentiel plus fort sur le développement local et la résilience des systèmes économiques. Profil de bénéficiaires plus rare sur certaines zones très fragile.

Autres stratégies repérées

Plus à la marge : motivation et ordre d'inscription, constitution de cohortes par profil, quotas par communautés, tirage au sort, recrutement « collectif ».



3.6 Mobiliser les acteurs locaux pour renforcer l'impact et la durabilité des interventions

Dans des contextes où les institutions publiques sont souvent fragilisées, leur capacité à assurer une maîtrise d'ouvrage efficace peut être limitée. Les projets du panel soutenus par l'AFD s'appuient souvent sur des **organisations de la société civile (OSC)**, qui jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des projets. Le choix des acteurs et leur niveau d'implication sont déterminants à la fois pour la **réussite opérationnelle** des interventions (grâce à leur expertise locale et leur capacité d'action) et pour le **renforcement des écosystèmes territoriaux** existants.

L'évaluation met en évidence plusieurs bénéfices liés à l'implication des acteurs locaux : une **meilleure réactivité en phase de lancement** grâce à leur connaissance fine des dynamiques locales, un rôle clé de **médiation** avec les populations, une **valorisation des compétences locales**, ainsi qu'une capacité à assurer une **continuité des activités**, y compris en contexte sécuritaire dégradé. Par ailleurs, **4 projets sur 5 intègrent un volet de renforcement des capacités**, essentiel pour structurer et pérenniser ces acteurs.

L'expérience du projet *Pour Elles* en RDC illustre une approche intéressante. Délégué à Expertise France *via* un financement AFD, ce projet a adopté un montage innovant, avec une rétrocession d'une partie des fonds sous forme de subventions à des acteurs locaux recrutés sur appel à projets. Les critères de sélection visaient à garantir un ancrage territorial fort (trois ans d'existence en RDC, présence locale avérée, leadership congolais), assurant ainsi une proximité avec les bénéficiaires et un lien de confiance renforcé. Ce modèle favorise la montée en compétences des acteurs locaux, mais requiert une flexibilité dans les exigences administratives pour leur permettre d'accéder aux financements et un accompagnement dédié pour aligner leurs pratiques aux standards des bailleurs internationaux.

Financé par l'AFD (subvention de 12M€) et confié en maîtrise d'ouvrage à Expertise France, le projet « Pour Elles » soutient l'entrepreneuriat féminin en République Démocratique du Congo à travers trois volets : renforcement des acteurs de l'écosystème, accompagnement technique et financier des femmes entrepreneures dans trois localités et valorisation de l'entrepreneuriat féminin. Le projet, démarré en 2023, était en phase d'exécution au moment de l'évaluation.

Cependant, **la diversité des partenaires mobilisés demeure un défi**. Si les OSC occupent une place centrale, d'autres acteurs sont encore insuffisamment mobilisés, notamment le **secteur privé**. Pourtant, certaines initiatives offrent des pistes intéressantes : en Côte d'Ivoire, des partenariats avec des institutions de microfinance (IMF) facilitent l'accès au crédit pour des publics généralement exclus du financement formel ; en RDC, des incubateurs accompagnent la structuration de jeunes entreprises à fort potentiel de développement local ; en RCA et en Côte d'Ivoire (IECD), des centres de formation renforcent les compétences techniques des bénéficiaires. Par ailleurs, les coopératives agricoles soutenues par Proparco démontrent la valeur ajoutée de l'économie sociale et solidaire dans ces dynamiques. Pour aller plus loin, il serait pertinent d'**élargir et structurer ces collaborations** en impliquant davantage d'acteurs économiques tels que les **associations professionnelles et chambres de commerce**, qui peuvent jouer un rôle clé dans l'orientation et l'accompagnement des entrepreneurs ; les **coopératives et groupements économiques**, qui favorisent l'insertion économique locale ; ainsi que les **moyennes et grandes entreprises et réseaux d'entrepreneurs**, qui pourraient offrir des opportunités de mentorat, d'accès aux marchés ou d'investissement dans des projets à fort impact.

Par ailleurs, la mise en œuvre de projets par des **OSC pose la question de la capacité d'intervention à plus grande échelle et de la pérennisation des actions**. L'exclusion du secteur public n'est pas viable à long terme : même fragiles, les institutions doivent être

progressivement impliquées pour garantir la durabilité des acquis et préparer un éventuel transfert de responsabilités. Dans cette optique, l'évaluation recommande que plusieurs leviers puissent être activés comme le renforcement des capacités, l'association progressive des institutions publiques (en clarifiant dès la conception, les évolutions attendues et les stratégies de sortie des acteurs non étatiques), le développement de partenariats public-privés, la mise en place de comités de pilotage inclusifs ou alors l'alignement stratégique avec les plans nationaux à garantir systématiquement.

Un équilibre entre implication des OSC, engagement du secteur privé et participation progressive des institutions publiques est essentiel pour garantir l'efficacité et la pérennité des actions sur le long terme. Le montage du projet doit s'appuyer sur l'analyse de contexte pour identifier les acteurs et modalités le plus pertinentes pour la mise en œuvre du projet.

Cette approche, qui combine expertise technique, ancrage territorial et montée en compétences, constitue une avancée notable pour le développement régional. Toutefois, sa pérennisation dépend de la capacité de l'État à intégrer ces équipes projet dans le cadre institutionnel national à l'issue des financements des bailleurs. Cet enjeu souligne l'importance d'anticiper la stratégie de sortie et d'inscrire ces dynamiques dans le dialogue de politique publique.

Porté par l'AFD et financé via le C2D (226M€), le projet « Développement de l'éducation, de la formation, de l'insertion des jeunes » (DEFI II – CCI1479) a été déployé en Côte d'Ivoire entre 2015 et 2024. Son volet emploi s'articulait autour de trois axes : appui aux dispositifs existants d'insertion professionnelle, soutien à l'entrepreneuriat, et renforcement des capacités de l'AEJ.



L'expérimentation menée en Côte d'Ivoire dans le cadre du *programme DEFI jeunes* (C2D emploi) illustre une autre approche innovante de gouvernance décentralisée. Après plusieurs années de gestion centralisée et d'approches uniformes sur l'ensemble du territoire, le ministère en charge de l'Emploi des Jeunes, via son Bureau de Coordination des Programmes Emploi (BCPE), a opté pour un modèle de maîtrise d'ouvrage déléguée. Désormais, chaque Région bénéficie d'un transfert de ressources financières et techniques, ainsi que d'une plus grande autonomie pour adapter les interventions aux réalités locales.

Dans ce cadre, la mise en œuvre des activités est confiée à un prestataire sélectionné par la Région (cabinet privé ou ONG, souvent locale). Ce modèle a permis d'améliorer la couverture territoriale du programme DEFI II, en proposant des activités plus adaptées aux contextes locaux et en touchant une diversité plus large de jeunes, y compris en zone rurale. Parallèlement, il a renforcé les capacités des équipes régionales en gestion de projet, suivi-évaluation, planification et maîtrise des procédures des bailleurs.

3.7 Entrepreneuriat et formation professionnelle comme leviers de cohésion sociale

Les projets de formation professionnelle et de soutien à l'entrepreneuriat analysés dans cette évaluation contribuent à la cohésion sociale selon différentes approches. **Certains ciblent prioritairement les populations les plus vulnérables avec un objectif social explicite**, comme la cohorte pilote d'un projet de formation professionnelle en République centrafricaine, le projet de soutien à l'auto-emploi dans les régions rurales du nord de la Côte d'Ivoire ou encore le dispositif de prêts d'honneur mis en place en Côte d'Ivoire. **D'autres adoptent une approche mixte**, combinant un ciblage des plus vulnérables et des populations en situation moins précaire, à l'image de la seconde cohorte du projet de formation professionnelle en RCA ou du projet d'appui à l'insertion professionnelle des jeunes porté par l'IECD en Côte d'Ivoire. Par ailleurs, certaines interventions favorisent la reconstruction du tissu social à travers des dynamiques collectives et économiques, en soutenant par exemple des activités génératrices de revenus menées en groupe dans le

nord de la Côte d'Ivoire ou en appuyant le développement des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC). Toutefois, ces approches nécessitent des ajustements pour éviter certains effets pervers liés au ciblage, notamment les tensions entre bénéficiaires et non-bénéficiaires, ainsi qu'aux dynamiques de groupe, qui peuvent parfois conduire à l'exclusion de certaines catégories de population.

Certains programmes évalués mettent un accent particulier sur l'intégration des populations marginalisées et en grande difficulté sociale. Ils combinent alors formation, accompagnement et insertion rapide dans le tissu économique local, avec pour priorité la réduction du chômage et l'accès à une source de revenus à court terme. Cette approche permet de répondre aux besoins essentiels des bénéficiaires tout en facilitant leur inclusion socio-économique.

Le Service Civique d'Action pour le Développement (SCAD), inspiré du Service Militaire Adapté, s'adresse aux jeunes ivoiriens en situation de grande vulnérabilité (déscolarisation, précarité, addictions, exposition à la violence, etc.). Ce dispositif propose un accompagnement intensif sur neuf mois, structuré en trois phases : 1) Resocialisation et discipline (deux mois) avec un encadrement civilo-militaire. 2) Formation professionnelle (quatre mois) pour l'apprentissage d'un métier et 3) Insertion en emploi (trois à six mois), incluant des stages et un accompagnement vers un travail durable. Aujourd'hui, cinq centres existent en Côte d'Ivoire. La sélection des bénéficiaires repose sur une trentaine de critères afin de prioriser les jeunes les plus en difficulté, notamment ceux rejetés par leur communauté et sans accès aux ressources de base.

Porté par l'AFD et financé via le C2D (226M€), le projet « Développement de l'éducation, de la formation, de l'insertion des jeunes » (DEFI II – CC11479) a été déployé en Côte d'Ivoire entre 2015 et 2024. Son volet emploi s'articulait autour de trois axes : appui aux dispositifs existants d'insertion professionnelle (dont le SCAD), soutien à l'entrepreneuriat, et renforcement des capacités de l'AEJ.

Certaines initiatives économiques contribuent également à reconstruire le tissu social et à renforcer les échanges intercommunautaires. Les réseaux d'entrepreneurs, les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) ou encore les coopératives agricoles participent à cette dynamique. Cependant, cet impact social reste peu documenté, faute d'indicateurs adaptés dans les dispositifs de suivi-évaluation. Il serait pertinent d'intégrer des mesures spécifiques sur l'évolution du climat social, afin de mieux valoriser ces contributions à la cohésion locale.

Par ailleurs, les approches collectives, lorsqu'elles sont mal calibrées, peuvent engendrer des effets pervers, en accentuant les tensions ou en renforçant l'exclusion de certains groupes. Deux points de vigilance ressortent :

- **Le ciblage des bénéficiaires**, qui doit éviter de créer des sentiments d'injustice ou d'alimenter la compétition pour l'accès aux opportunités économiques. Dans des contextes fragiles, une sélection perçue comme arbitraire peut exacerber les tensions intercommunautaires et nuire à l'acceptabilité du projet.
- **Les dynamiques de groupe imposées**, qui ne fonctionnent pas systématiquement et peuvent fragiliser l'engagement des bénéficiaires.

L'expérimentation de l'approche collective dans les Activités Génératrices de Revenus (AGR) menée dans le cadre du programme DEFI II en Côte d'Ivoire illustre ces défis. Dans certaines régions du nord du pays, les bénéficiaires ont été recrutés en petits groupes de 4 à 5 personnes afin de mutualiser les ressources, partager les coûts et renforcer leur capacité d'achat et de structuration des activités. Lorsque les collectifs étaient constitués de personnes qui se connaissaient déjà, comme dans le Poro, les résultats ont été positifs. L'engagement des bénéficiaires a été fort, les abandons quasi inexistantes (3 ou 4 sur une centaine de bénéficiaires), et le dispositif a permis d'inclure des jeunes sans documents administratifs, grâce à la règle exigeant seulement trois représentants par groupe auprès de l'institution de

microfinance. À l'inverse, dans les zones où les groupes ont été « imposés », comme sur la Bagoué, des problèmes de cohésion interne et de durabilité des activités ont été observés, avec un fort taux de désengagement des bénéficiaires et l'émergence de tensions internes. Ces retours d'expérience montrent qu'une approche collective peut être un levier pertinent lorsqu'elle s'appuie sur des dynamiques sociales préexistantes, mais qu'elle peut aussi fragiliser les interventions lorsqu'elle est imposée de manière rigide.

Porté par l'AFD et financé via le C2D (226M€), le projet « Développement de l'éducation, de la formation, de l'insertion des jeunes » (DEFI II – CCI1479) a été déployé en Côte d'Ivoire entre 2015 et 2024. Son volet emploi s'articulait autour de trois axes : appui aux dispositifs existants d'insertion professionnelle, soutien à l'entrepreneuriat (AGR notamment), et renforcement des capacités de l'AEJ.

L'évaluation souligne cependant la nécessité de rester pragmatique face aux limites de ces interventions, qui ne peuvent, à elles seules, résoudre les facteurs structurels de crise (tels que l'accès au foncier, les clivages ethniques et politiques, l'émergence d'une épidémie, les chocs climatiques, etc.).

De plus, la cohésion sociale est une notion complexe, dont la traduction en indicateurs opérationnels et la mesure des impacts restent un défi. Plutôt que de chercher à la redéfinir, il serait plus pertinent de préciser les effets attendus des dispositifs en s'appuyant sur des dimensions observables, comme l'évolution des dynamiques de coopération locale, le développement du dialogue intercommunautaire ou encore l'augmentation des interactions économiques et sociales entre groupes. Ces projets doivent donc être considérés comme des contributions partielles à la prévention des tensions violentes, intégrées à des stratégies plus larges de développement territorial, et nécessitent des outils de suivi adaptés pour mieux évaluer leurs impacts.

3.8 Secteur privé et résilience territoriale

Un autre levier à explorer davantage concerne le **rôle du secteur privé dans le renforcement de la résilience économique des territoires**, aussi bien en phase de prévention qu'en contexte de crise ou de post-crise. Cette dimension, bien que présente dans certains projets du panel, reste encore marginale dans les modes d'intervention.

En phase préventive, la collaboration avec les entreprises locales peut contribuer à réduire les vulnérabilités économiques et sociales en offrant des perspectives aux jeunes et en limitant les frustrations susceptibles d'alimenter des tensions. En Côte d'Ivoire, par exemple, les projets DEFI II et IECF s'appuient sur des dispositifs de formation en apprentissage et des stages en entreprise pour favoriser l'insertion professionnelle. Par ailleurs, le projet soutenu par Proparco dans la filière mais joue indirectement un rôle stabilisateur en renforçant la capacité d'investissement et de consommation des producteurs, dont l'activité est essentielle à l'économie urbaine des régions concernées.

En période de crise, le secteur privé peut également être un acteur clé du maintien des dynamiques économiques locales. En RDC, l'une des localités d'intervention du projet a été directement affectée par la dégradation soudaine du contexte sécuritaire à l'est du pays, soulignant la nécessité d'un soutien rapide aux acteurs économiques pour éviter l'effondrement du tissu productif local. Enfin, en RCA, l'implication du secteur privé repose principalement sur son rôle dans l'identification des besoins du marché et l'adéquation des formations avec les opportunités d'insertion rapide des jeunes.

Toutefois, le potentiel du secteur privé reste encore largement sous-exploité. Au-delà des dispositifs déjà mis en place, son implication pourrait être renforcée sur plusieurs volets : le développement de filières à fort potentiel d'emploi local (agro-industrie, énergies renouvelables, numérique) en lien avec des dispositifs de formation adaptés ; la mise en place de mécanismes de

financement innovants pour soutenir l'entrepreneuriat en contexte fragile, notamment *via* des fonds d'investissement à impact ou des garanties pour les prêts aux jeunes entrepreneurs ; ou encore la structuration de réseaux d'entreprises locales favorisant l'intégration des bénéficiaires dans des chaînes de valeur existantes.

3.9 Genre et autonomisation des femmes

Dans les contextes de crises et de conflits violents, les femmes sont à la fois particulièrement vulnérables (violences, discriminations), actrices de la résilience économique et sociale (en maintenant voire développant certaines activités) et dans certains cas impliquées dans des dynamiques conflictuelles lorsqu'elles rejoignent les groupes armés. Cette **position ambivalente exige des réponses différenciées**. Malgré leur rôle dans l'économie informelle et les réseaux de solidarité, elles restent largement représentées dans des secteurs précaires à moindre revenus. De plus, les avancées économiques et sociales obtenues en période de crise tendent à se résorber avec le retour à la normale, réimposant les rapports de genre traditionnels.

L'autonomisation économique des femmes par l'emploi et l'entrepreneuriat est présentée dans les projets étudiés comme un levier stratégique pour leur **inclusion, l'égalité femme-homme et la stabilisation des territoires**. Par conséquent, plusieurs leviers sont déployés pour mieux intégrer les femmes dans les dispositifs :

- **Mise en place de quotas**, avec un effet direct sur leur participation dès l'entrée des programmes (ex. : programme DEFI II et projet de soutien à la formation et à l'insertion des jeunes porté par l'IECD en Côte d'Ivoire).
- **Alternance entre des activités mixtes et non mixtes** : les premières favorisent le dialogue sur les rapports de genre, tandis que les secondes restent essentielles pour aborder des problématiques spécifiques comme les violences basées sur le genre (ex. : projet de formation professionnelle en RCA mené par Mercy Corps, projet de soutien à l'entrepreneuriat des femmes en RDC mis en œuvre par Expertise France).

- **Soutien aux réseaux d'entraide** : les femmes sont plus nombreuses dans les groupements d'épargne et coopératives, qui renforcent leur engagement et leur influence au sein des communautés (ex. : programme DEFI II en Côte d'Ivoire).

Un autre enseignement clé tiré de l'évaluation concerne l'effet d'entraînement qui semble plus marqué chez les cohortes de femmes : elles ont en effet tendance à diffuser leurs compétences et à créer des dynamiques collectives au sein de leur entourage. Des évolutions culturelles sont également observées dans certaines régions, où leur contribution aux revenus du ménage est de plus en plus perçue positivement.

Cependant, elles font face à des **obstacles persistants** : accès limité à l'éducation et aux financements, normes culturelles contraignantes, responsabilités domestiques pesantes. Ces freins se traduisent par **des taux d'abandon élevés ou des difficultés accrues à la sortie des parcours**, souvent dus aux contraintes familiales ou aux pressions dont elles font l'objet. Plusieurs cas remontés sur les projets montrent des femmes cumulant plusieurs activités en parallèle ou réinvestissant les financements obtenus dans les besoins immédiats du foyer, voire contraintes d'abandonner leur parcours sous la pression du conjoint.

L'intégration des femmes dans les programmes d'entrepreneuriat et de formation, ou la mise en place de dispositifs qui leur sont dédiés, nécessite aussi un travail en amont de sensibilisation communautaire pour éviter des tensions avec les hommes, qui peuvent percevoir ces initiatives comme une mise à l'écart. Sans ce travail préparatoire, ces programmes risquent d'être mal compris, générant frustrations et oppositions qui en limitent l'impact.

Pour favoriser une intégration durable et éviter les abandons, certains projets ont mis en place des mesures d'adaptation : **médiation familiale, accompagnement psychosocial, prise en compte des contraintes domestiques**. Cependant, ces ajustements restent souvent

ponctuels et peu anticipés dans les budgets, hormis pour les programmes ciblant exclusivement les femmes.

Afin d'assurer une participation effective des femmes, des **micro-adaptations doivent être intégrées plus systématiquement dans les dispositifs** : adaptation des horaires pour tenir compte des responsabilités familiales et domestiques, aménagement des lieux de formation et d'activité, en favorisant des espaces accessibles et sécurisés, solutions de garde pour les enfants, dialogue communautaire avec les familles et les

leaders locaux pour renforcer l'acceptation et le soutien à la participation des femmes.

Ces ajustements constituent un axe de recommandation central, permettant non seulement d'augmenter le taux de rétention et de réussite des bénéficiaires, mais aussi de favoriser une transformation durable des rapports de genre. L'approche genre ne doit donc pas se limiter à une logique de quotas, mais s'inscrire dans une stratégie volontariste visant à lever les freins structurels à la participation des femmes et à maximiser leur autonomisation à long terme.



Dans le cadre du projet « Pour Elles », les activités dédiées à l'activité économique des femmes sont complétées par des ateliers et des sessions de coaching pour travailler sur l'estime de soi, la prise de décision, l'accès aux droits, etc. Le manuel de Suivi-Evaluation-Redevabilité-Apprentissage (SERA) du projet « Pour Elles » vise à formaliser les procédures, méthodes et outils utilisés en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissages du projet. Il mesure l'autonomisation économique des femmes en évaluant à l'entrée et la sortie du dispositif les conditions de vie, la perception de l'efficacité personnelle, les aspirations individuelles, la confiance en soi, et les barrières rencontrées pour un épanouissement.

Financé par l'AFD (subvention de 12M€) et confié en maîtrise d'ouvrage à Expertise France, le projet « Pour Elles » soutient l'entrepreneuriat féminin en République Démocratique du Congo à travers trois volets : renforcement des acteurs de l'écosystème, accompagnement technique et financier des femmes entrepreneures dans trois localités et valorisation de l'entrepreneuriat féminin. Le projet, démarré en 2023, était en phase d'exécution au moment de l'évaluation.

4. Conclusion

Cette évaluation menée en 2024 pour le compte du Groupe AFD, combinant revue de littérature et évaluation de projets, confirme le potentiel des programmes de soutien à l'entrepreneuriat et de formation professionnelle comme leviers de résilience économique et de prévention des conflits violents en contextes fragiles. L'amélioration de l'emploi et des revenus observée chez les bénéficiaires illustre leur capacité à répondre aux besoins immédiats et à moyen terme des populations, réduisant ainsi l'un des facteurs économiques majeurs des conflits.

Cependant, ces interventions doivent être abordées avec nuance, en tenant compte de leurs limites et des défis qu'elles soulèvent. **Les effets positifs sont plus marqués lorsque les programmes adoptent une approche intégrée et holistique**, combinant formation technique, appui à l'entrepreneuriat et services d'emplois. L'impact sur la prévention des conflits violents demeure néanmoins complexe et suppose des stratégies plus larges incluant des activités communautaires et un soutien psychosocial.

Certains dispositifs, comme les programmes d'emploi subventionné et les services d'intermédiation, produisent des résultats limités s'ils ne sont pas accompagnés d'autres formes de soutien. De plus, l'analyse des motivations des acteurs impliqués dans les conflits ne peut se réduire à une approche économique ou symbolique : une compréhension fine des dynamiques locales, des mécanismes de cohésion sociale et du rôle des institutions est essentielle.

L'intégration d'une approche sensible au genre constitue un autre enjeu clé. Il ne suffit pas d'inclure les femmes dans ces dispositifs ; il est impératif d'anticiper les résistances, de prévenir les violences basées sur le genre et d'adapter les interventions à leurs contraintes spécifiques.

En adoptant une approche pragmatique et équilibrée, l'entrepreneuriat et la formation professionnelle peuvent pleinement contribuer à la construction de sociétés plus résilientes, inclusives et pacifiées. Reste à s'assurer que les dispositifs de suivi-évaluation soient plus adaptés pour en rendre compte.

Les 5 projets de l'évaluation

Projet PC11197 – PROPARCO x ADVANS

Mis en œuvre par le groupe international de microfinance ADVANS en Côte d'Ivoire avec le soutien financier de Proparco (230M€ de la Facilité Pays Fragiles), ce projet pilote vise à renforcer les capacités de production de **coopératives agricoles dans la filière maïs**, notamment dans les régions du Nord du pays. Il accompagne **le financement de l'adoption de semences à haut rendement, approuvées par la CEDEAO, susceptibles d'améliorer significativement les rendements** pour les producteurs. La première campagne a été lancée en 2023 et la seconde était en cours d'achèvement au moment de l'évaluation.

Projet CC11479 – DEFI JEUNES II – C2D Côte d'Ivoire

Porté par l'AFD et financé via le Contrat de désendettement et de développement (226 M€), le projet « Développement de l'éducation, de la formation, de l'insertion des jeunes » a été déployé en Côte d'Ivoire entre 2015 et 2024. Son volet emploi, confié en maîtrise d'ouvrage au ministère de la Promotion de la Jeunesse, de l'Insertion professionnelle et du Service civique, s'articulait autour de trois axes : **l'appui aux dispositifs publics d'insertion des jeunes existants** (service civique d'aide au développement, travaux à haute intensité de main-d'œuvre, chantiers-écoles dans le BTP, stages, apprentissage, etc., en complémentarité avec le PEJEDEC de la Banque mondiale) ; **le soutien à l'entrepreneuriat** (appui financier à l'investissement, formation et accompagnement à la gestion d'activités génératrices de revenus, aide au démarrage, etc.) ; et l'appui institutionnel à **l'Agence Emploi Jeunes**.

Projet CZ22563 – CPP IECD

Convention de partenariat pluriannuel (CPP) signée entre l'AFD et l'IECD pour un montant de 7,7 M€, ce programme visait à contribuer au développement socio-économique dans **dix pays** des régions Méditerranée, Afrique subsaharienne et Asie du Sud-Est. Il a permis de renforcer l'accès des jeunes à l'emploi à travers trois volets complémentaires : **l'amélioration des dispositifs de formation professionnelle**, le soutien à **l'entrepreneuriat** et un appui transversal à la **capitalisation des pratiques**. Lancé en 2019, le projet était achevé en Côte d'Ivoire au moment de l'évaluation.

Projet CFF1192 – « Maïngo ti a Masseka »

Mis en œuvre en République Centrafricaine par un consortium d'ONG (Mercy Corps, Triangle Génération Humanitaire et l'OIM), ce projet a été financé par l'instrument **Paix et Résilience Minka** de l'AFD (10 M€) et par une **délégation de fonds de l'Union européenne** (2,2 M€). Lancé en 2018 et en phase de clôture au moment de l'évaluation, il visait à **améliorer les compétences et les revenus des jeunes les plus vulnérables**, en leur offrant des opportunités économiques, notamment à Bangui, dans sa périphérie, et dans les régions de l'ouest et du sud-ouest. Le projet avait également pour objectif de réduire l'attractivité des groupes armés ou des activités illégales auprès des jeunes, afin de contribuer à la sortie de crise et à la consolidation de la paix. Il combinait : amélioration de l'offre de formation professionnelle, accompagnement à l'insertion économique, et renforcement de la coordination entre acteurs publics, privés et structures de formation.

Projet CCD1155 – « Pour Elles »

Financé par l'AFD (subvention de 12 M€) et mis en œuvre par **Expertise France**, le projet « Pour Elles » vise à promouvoir **l'entrepreneuriat féminin en République Démocratique du Congo** à travers trois volets d'intervention : le renforcement des acteurs de l'écosystème entrepreneurial, l'accompagnement technique et financier des femmes entrepreneures dans trois villes cibles (Bukavu, Kinshasa et Kikwit), et la valorisation de l'entrepreneuriat féminin. Le projet, démarré en 2023, était en cours d'exécution au moment de l'évaluation.

**Agence française
de développement**
5, rue Roland Barthes
75012 Paris | France
www.afd.fr

Direction Innovation,
Stratégie et Recherche (ISR).
Département Évaluation
et Apprentissage (EVA).

Les Éditions Agence française de développement (AFD) publient des travaux d'évaluation et de recherche sur le développement durable. Réalisées avec de nombreux partenaires du Nord et du Sud, ces études contribuent à l'analyse des défis auxquels la planète est confrontée, afin de mieux comprendre, prévoir et agir, en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Avec un catalogue de plus de 1000 titres, et 80 nouvelles œuvres publiées en moyenne chaque année, les Éditions Agence française de développement favorisent la diffusion des savoirs et des expertises, à travers leurs collections propres et des partenariats phares. Retrouvez-les toutes en libre accès sur editions.afd.fr. Pour un monde en commun.

Directeur de la publication Rémy Rioux

Directeur de la rédaction Jean-Claude Pires

Création graphique MeMo, Juliegilles, D. Cazeils

Conception et réalisation edeo-design.com

Dépôt légal 3^e trimestre 2025

ISSN 2425-7087

Imprimé par le service de reprographie de l'AFD

Pour consulter les autres publications de la
collection ExPost :
www.afd.fr/fr/collection/evaluations-ex-post

Crédits et autorisations

License Creative Commons

Attribution – Pas de commercialisation

– Pas de modification

[https://creativecommons.org/licenses/
by-nc-nd/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

