



International Labour Organization

iTrack
Evaluation

BIT - ÉVALUATION

Titre du projet:	Projet d'assistance technique du BIT au « Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes - PEA –Jeunes »
ILO TC/SYMBOL:	CMR /16/01/IFA
Type d'évaluation :	Finale Indépendante
Pays :	Cameroun
Date de l'évaluation:	Décembre 2019 à Janvier 2020
Nom(s) du consultant:	Paolo Scalia
Gestion de l'évaluation:	Ricardo Furman Wolf
Bureau Administratif:	ETD/BP-Yaoundé
Dates du Projet :	Avril 2016-Décembre 2019
Donateur et budget :	PEA- Jeunes à travers un prêt du FIDA (1.328.880 \$)
Mots clés:	Entrepreneuriat, Environnement des affaires, Agropastoral, incubation
Budget de l'évaluation:	21.000 USD
P&B résultat(s):	Résultat 4 du P&B du BIT 2016-2017, 2018-2019 « Promouvoir des entreprises durables »
ODD(s):	4.4 (Compétences et accès à l'emploi), 8.3 (Développement des TPE et PME), 8.5 (Plein emploi et travail décent), et ODD 8.6 (Accès des jeunes à l'emploi et la formation).

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été édité par des professionnels, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par l'Unité d'Évaluation du BIT.

LISTE DES ACRONYMES

AGR	Activité Génératrice de Revenues
BIT	Bureau International du Travail
CHASSADD	Chaine de Solidarité et d'Appui aux Actions de Développement Durable
CIP	Centre d'Incubation Pilote
CNCG	Cellule Nationale de Coordination et de Gestion
CREE	Créez votre Entreprise
CSC	Confédération de Syndicats du Cameroun
EAP	Entreprise Agropastorale
FCFA	Franc de la Coopération Financière en Afrique centrale
ETA	École Technique d'Agriculture
EESE	Enabling Environment for Sustainable Entreprises en français, Evaluation de l'environnement favorable aux entreprises durables
FdF	Formation de Formateurs
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNE	Fonds National de l'Emploi
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GERME	Gérez Mieux votre Entreprise
GICAM	Groupement Inter-Patronal du Cameroun
IAO	Institut Agricole d'Obala
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINEPIA	Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales
MINEPAT	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisations Non Gouvernementales
PEA-Jeunes	Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agro-pastoral des Jeunes
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMEA	Petites et Moyennes Entreprises Agropastorales
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
PPTD	Programme par Pays pour la Promotion du Travail Dément
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
PTF	Partenaire Technique et Financier
SAILD	Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement
TRIE	Trouvez votre Idée d'Entreprise
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
URAC	Unité Régionale d'Appui Conseil

Table des matières

RESUME EXECUTIF

1. INTRODUCTION ET DESCRIPTION DU PROJET	10
2. OBJECTIF, CHAMP ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION	12
3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	14
4. CONSTATS ET RÉSULTATS IDENTIFIÉS POUR CHAQUE CRITÈRE D'ÉVALUATION	16
4.1. PERTINENCE ET L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DU PROJET	16
4.2. VALIDITE DE LA CONCEPTION DU PROJET	17
4.3. EFFICACITE DU PROJET	19
4.4. EFFICACITE DU DISPOSITIF DE GESTION	24
4.5. PERFORMANCES ET EFFICIENCE DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	28
4.6. DURABILITE DU PROJET	31
4.7. BONNES PRATIQUES DEVELOPPEES ET LEÇONS APPRIS	32
5. CONCLUSIONS	34
6. RECOMMANDATIONS	36
ANNEXES	39

Annexe 1 Termes de références pour l'évaluation finale de l'Assistance Technique du BIT

Annexe 2 Liste des parties prenantes rencontrées par l'évaluation

Annexe 3 Bibliographie consultée au cours de l'évaluation

Annexe 4 Matrice d'évaluation

Annexe 5 Calendrier de l'étape de terrain

Annexe 6 Bonnes pratiques

Annexe 7 Leçons apprises

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Contexte. Pour faire face aux défis liés aux opportunités très limitées d'emplois décents des jeunes dans le milieu agro-pastoral, le Gouvernement camerounais a obtenu un crédit du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) pour la mise en œuvre d'un Programme national de promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) qui vise à soutenir le développement d'entreprises rentables gérées par les jeunes hommes et femmes dans 10 filières agropastorales.

Le PEA – Jeunes. : Le Programme est doté d'un budget de 68,7 M \$ (33,5 Milliards FCFA) et vise à : i) fournir des appuis financiers et non financiers adéquats pour la création et la gestion d'entreprises agropastorales performantes par les jeunes et ii) promouvoir le développement d'un cadre politique, organisationnel et institutionnel favorable à la création et au développement des entreprises agro-pastorales de jeunes.

Son exécution s'étend sur une période de 6 années dans les régions du Centre, du Sud, du Littoral et du Nord-Ouest. Le Programme est articulé autour des 4 Composantes suivantes :

Composante A : Développement d'entreprises agropastorales viables

Sous-composante A.1 : Facilitation à l'émergence d'idées de projets d'entreprise ;

Sous-composante A.2 : Appui à la création et au développement d'entreprises agro-pastorales ;

Sous-composante A.3 : Contribution à l'émergence de structures d'incubation

Composante B : Accès aux services financiers

Sous-composante B.1 : Financement des entreprises ;

Sous-composante B.2 : Amélioration de la qualité des services financiers

Composante C : Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif

Sous-composante C.1 : Mise en place d'un cadre organisationnel propice ;

Sous-composante C.2 : Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral

Composante D : Gestion et coordination

Dans le cadre de la mise en œuvre du PEA-Jeunes, l'assistance technique du BIT a été sollicitée pour appuyer la mise en œuvre des composantes A1, A2 et C2.¹ Cette assistance technique a été matérialisée sous la forme d'un contrat d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes (CMR/16/01/IFA) pour une durée initiale de 3 ans allant du 02 avril 2016 au 31 mars 2019 avec un budget de 1,328,880 USD. Le projet est intitulé « *Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes* ». Le protocole d'accord a été signé en avril 2016. Suite à un avenant au contrat, signé le 7 juin 2019, la durée de mise en œuvre a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2019. Bien que le protocole d'accord ait été signé en avril 2016, la mise en œuvre du Projet a effectivement débuté en janvier 2017. L'extension sans coût jusqu'au 31 décembre 2019 permettait de rattraper le retard accusé au lancement de l'assistance technique. Tel que prévus par les politiques du BIT en matière d'évaluation, une évaluation finale a été contractée au terme du projet à la suite d'une évaluation à mi-parcours du projet réalisé en décembre 2018.

Pour la réalisation de cette évaluation finale, le BIT a contracté avec un Consultant externe et indépendant; la mission d'évaluation a démarré avec la signature du contrat le 5 Décembre 2019 et l'élaboration du rapport de démarrage. L'étape de terrain s'est déroulée entre le 10 et le 20 décembre 2019 et le premier draft du rapport d'évaluation a été présenté le 23 Décembre. L'évaluation se conclue avec l'acceptation de la version finale du rapport en février 2020.

¹ Le PEA-Jeunes avait sollicité du BIT des services spécifiques à offrir (sous forme de TDRs de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes) et le BIT y a répondu avec un document de projet discuté et validé par les deux parties.

L'objectif de cette évaluation finale indépendante est d'apprécier les résultats de l'intervention, en tirer des leçons et faire des recommandations aux parties prenantes pour une amélioration de l'efficacité des interventions futures.

Méthodologie. L'évaluation applique une approche mixte qui exploite les méthodes quantitatives et qualitatives pour recueillir et analyser les données. Les méthodes suivantes ont été utilisées : une revue documentaire, des entretiens individuels, des entretiens de groupes et discussion organisées avec les organisations et les institutions qui ont contribué à la mise en œuvre du projet et des observations pendant les visites de terrain (Incubateurs et centres de formation à Ebowola, Mfou et Obala);

Constats de l'évaluation

Pertinence. Le Projet est pleinement pertinent par rapport aux priorités nationales, aux objectifs du BIT, au Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent 2014-2017, aux Objectifs de Développement Durables 4 (i.e. 4.4) et 8 (i.e. 8.3, 8.5 et 8.6) au Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2018-2020, aux objectifs du PEA-Jeunes ainsi qu'aux besoins et priorités des jeunes bénéficiaires du Cameroun.

Validité de la formulation. La formulation du projet a été pertinente et a été réalisée en consultation avec les partenaires. La formulation prévoit un apport spécifique des activités et des produits qui contribuent aux résultats du PEA-Jeunes. Le niveau de spécification des objectifs et des résultats (voir figure 1) aurait dû être approfondi, ainsi que la relation causes - effets entre ressources, activités, produits, résultats et objectifs. La formulation ne permet pas de définir avec précision la quantité et la qualité des changements attendus du projet, ce qui contraint l'application d'une gestion axée sur les résultats. Pour le résultat 1 « amélioration de l'environnement d'affaires » la préparation a été trop ambitieuse en relation avec les ressources et le temps (36 mois) alloués.

²

Efficacité. Le niveau d'efficacité varie significativement d'un résultat à l'autre. Le résultat 2 « Renforcement des Capacités » a particulièrement été atteint bien au-delà des cibles escomptées. Les outils de formation, TRIE, CREE et Germe, ont été bien adaptés aux besoins des bénéficiaires et au contexte agropastoral du Cameroun. Les bénéficiaires des formations expriment une forte satisfaction. Le résultat 1 « Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro pastoral » a été contraint par des facteurs externes et internes. Des produits pertinents ont été délivrés grâce à l'approche participative EESE du BIT. Dans l'ensemble, l'efficacité de ce résultat est limitée. Parmi les facteurs qui ont limité l'efficacité : la formulation pas suffisamment approfondie du résultat, la mise sur pied tardive du groupe de travail interministériel chargé de piloter le processus d'évaluation EESE et l'insuffisance des moyens alloués-

Priorités transversales et agenda de travail décent. Le Projet a bien pris en compte, au cours de sa mise en œuvre, les priorités transversales du travail décent. Le genre est intégré au cycle de projet et est une dimension appuyée avec consistance par l'ensemble des activités de l'Assistance Technique. Le dialogue social et le tripartisme sont appliqués par le projet et les trois parties au dialogue ont été consultées systématiquement. L'approche aurait pu être approfondie à travers l'appui à la mise en place d'un cadre formel pour le dialogue social. Des considérations

² Le commentaire suivant a été reçu des parties prenantes du Projet : « Ce paragraphe dénote d'une mauvaise compréhension de la logique de l'assistance technique. L'assistance technique avait des produits et services très précis à livrer au PEA-Jeunes et que d'autres activités à mener pour la complétude des résultats n'étaient pas de son ressort, mais relevaient du PEA-Jeunes. Il n'est pas cohérent ici de parler d'objectif étant donné que les résultats de l'assistance technique sont des contributions aux objectifs du PEA-Jeunes. De plus, la relation causes-effets n'est relative que pour le Résultat 1 de l'Assistance Technique ». L'Évaluateur diffère de ce point de vue : i) L'évaluation est appelée à juger un « projet » et pas un nombre de services., ii) la définition de projet implique la présence (explicite ou implicite) d'un objectif, iii) l'évaluation a réalisé une analyse de la logique de l'intervention iv) le cadre des résultats, objet de l'évaluation, fait strictement référence aux documents contractuels souscrits entre le BIT et le Programme PEA-Jeunes.

environnementales ont été intégrées à l'évaluation EESE. La priorité des droits de l'homme et le principe d'absence de discrimination est aussi bien appliqué par le Projet.

Efficiences

Exécution financière. Le Projet a reçu tout le budget attendu du PEA-Jeunes (1 328 800 USD) et les dépenses totales du Projet au 31 décembre 2019 s'élèvent à 1 200 006 USD, soit un taux d'exécution globale très satisfaisant de 90.3%. Les meilleures performances sont enregistrées pour le résultat 2 (renforcement des capacités des opérateurs des ONG de facilitation et des structures d'incubation), avec l'adaptation des outils TRIE et CREE au secteur agropastoral, 12 activités de formation et de coaching ont été réalisées au cours des 3 années, ciblant un total de 40 facilitateurs et 60 conseillers. Les performances techniques et financières sont moins satisfaisantes au niveau du premier résultat, avec un taux d'exécution au-dessous du 50%; ces performances ont été affectées par des facteurs liés au projet et par des variables externes.

Adéquation des Ressources humaines Les ressources humaines prévues pour la mise en œuvre ont été insuffisantes par rapport aux besoins, pour assurer avec efficacité les tâches en lien avec la gestion axée sur les résultats, le dialogue social, le suivi et la réorientation stratégique du projet.

Mesurabilité, gestion axée sur les résultats et système de suivi. Le projet offre un suivi détaillé des livrables, néanmoins a manqué le suivi des effets : la gestion du projet est axée sur les activités et les produits et manque d'outils pour une véritable gestion axée sur les résultats (GAR), qui permettrait que l'attention des gestionnaires soit systématiquement centrée au niveau des résultats. Le Projet n'a pas développé un système de suivi, conçu comme outil de gestion pour atteindre les résultats. Aussi les rapports contractuels avec le PEA-Jeunes, la planification (PTBA), le budget et les rapports ne sont pas suffisamment orientés aux résultats.³

La coordination informelle avec le PEA-Jeunes est fluide et le projet a mis en place un système adéquat de coordination et de consultation avec l'ensemble des partenaires. L'évaluation note aussi le besoin de renforcer les mécanismes de communication et de planification technique et administrative avec le PEA- Jeunes incluant les sections administratives et le suivi du Programme) Le PEA-Jeunes considère l'Assistance Technique du BIT comme un des meilleurs partenariats du Programme. Néanmoins le staff du Programme souhaite une meilleure flexibilité dans l'Assistance Technique, appuyée par une communication directe au niveau des responsables de projet et de programme.⁴

La visibilité du Projet et du BIT à l'égard de la hiérarchie des Ministères mérite d'être renforcée.

Durabilité

La formulation et la mise en œuvre sont centrés sur les activités et les produits, plutôt que sur leurs effets, cela a limité les contributions du projet aux aspects de durabilité, particulièrement pour le premier résultat. L'évaluation met en évidence d'importantes contributions de la seconde composante à la pérennisation du volet renforcement des capacités des formateurs, aussi grâce à l'appui des centres de formation existants et à la formation continue. En même temps, l'évaluation note des aspects qui méritent d'être renforcés pour asseoir davantage la durabilité: i) nécessité d'élaborer une stratégie de sortie du BIT, ii) la définition des mécanismes d'homologation des outils GERME et iii) importance de mettre sur pied un réseau de formateurs et maîtres formateurs au

³ Une partie prenante a manifesté son désaccord avec le constat que la gestion du projet a été axée sur activités et produits, du fait que *« ces activités et produits concourent à la réalisation des résultats planifiés »*.
Note de l'évaluateur : la différence est importante du fait que l'efficacité de la gestion doit être mesurée sur l'atteinte des résultats plutôt qu'en fonction de la réalisation des activités et des produits. L'intervention manque d'une attention spécifique à niveau des changements ou « bénéfiques » effets des produits délivrés.

⁴ Communication du projet à l'évaluateur *« Il avait été stipulé que l'AT serait mise en œuvre selon les procédures du BIT et le Directeur du BIT est signataire de l'accord, reste l'interlocuteur avec le Programme. Cependant, la collaboration informelle avec le Programme se déroule normalement. »*

niveau du Cameroun. Les partenaires manifestent une préoccupation vis-à-vis du risque d'un arrêt des activités du BIT au vu de la nécessité de consolider les résultats.

Conclusion générale :

Le Projet d'Assistance Technique du BIT il a été conclu de façon satisfaisante. L'intervention a été pertinente aux objectifs du PEA-Jeunes et du BIT. Les performances et l'efficacité ont été jugées satisfaisantes pour le résultat lié aux capacités et aux outils de formation pour l'entrepreneuriat agropastoral.

Pour le résultat « amélioration de l'environnement d'affaires », bien que le projet ait développé des produits pertinents à travers de l'approche EESE, le niveau d'efficacité et de performance ont été limités. Le Projet a eu un bon retour de bénéfices sur l'investissement (1,3 M USD), avec une appréciation positive du rapport « coûts avantages » (value for money). Le projet se termine avec satisfaction du Client et des Partenaires. Les résultats et la durabilité ont besoin d'être consolidés.

Bonnes pratiques : les bonnes pratiques suivantes ont été relevées par l'évaluation :

1. Approche participative et consultation continue avec les partenaires ;
2. Adaptation de la méthodologie de l'EESE au secteur agropastoral ;
3. Adaptation des outils et des méthodes de formation Germe par rapport, non seulement au secteur agropastoral, mais aussi aux profils des jeunes apprenants.

Leçons apprises ;

1. Une des leçons importantes est que le BIT et le Programme GERME s'appuyant sur des outils bien adaptés a réalisé avec succès des formations pour l'entrepreneuriat agro-pastoral dans le contexte de l'Afrique Central.
2. Une autre leçon utilement dérivée du projet, est l'importance d'appliquer les bonnes pratiques pour la préparation des projets
3. Une troisième et utile leçon est l'importance d'établir des partenariats pour poursuivre les objectifs du projet.

Recommandations

Les constats et les conclusions de l'évaluation permettent de formuler six recommandations:

R 1. Réflexion participative sur les mécanismes de consolidation des résultats du Projet : Les parties prenantes du projet, en consultation avec les partenaires et appuyé par le BIT, devront entamer une réflexion sur comment consolider les résultats du Projet.

Priorité: Moyenne,

Destinataire(s): MINEPAT, MINADER, MINEPIA, PEA-Jeunes, GICAM, Représentations syndicales et BIT

Ressources : Limitées

Temps: Court

R2 Prévoir une analyse des besoins en formation de renforcement des capacités pour l'équipe du BIT de Yaoundé en préparation de projets, gestion axée sur résultats et suivi des projets. Dans le cas où d'autres interventions présentent des besoins similaires nous suggérons de poursuivre un renforcement des capacités du bureau.

Priorité: Haute,

Destinataire: BIT

Ressources : Faibles

Temps: Courte durée.

R3 Renforcer la flexibilité pour la mise en œuvre des projets et contrats du bureau du BIT de Yaoundé à travers différents mécanismes appuyés par une analyse externe, avec un diagnostic et un plan d'action élaborés par un consultant expérimenté en matière de développement organisationnel.

Priorité: Moyenne,

<i>Destinataire: BIT, PEA-Jeunes</i>
<i>Ressources : Limitée</i>
<i>Temps: Courte durée</i>

R4. Etablir des Partenariats entre le BIT et le MINADER, le MINEPIA et le MINEPAT et instaurer un dialogue au niveau politique avec ces institutions La demande de développer des partenariats par les trois Ministères a été recueillie par l'évaluation au cours des entretiens avec les trois administrations.

<i>Priorité: Moyenne,</i>
<i>Destinataire: BIT, MINADER, MINEPIA, MINEPAT</i>
<i>Ressources : Limitées</i>
<i>Temps: Moyen</i>

R5. Appuyer les formateurs mobilisés dans le cadre du PEA-Jeunes, pour structurer le dialogue social en vue d'améliorer leurs conditions de travail décent.

<i>Priorité: Moyenne</i>
<i>Destinataire: BIT, représentants formateurs, représentants jeunes entrepreneurs, GICAM, syndicats, Ministères</i>
<i>Ressources : Limitées</i>
<i>Temps: Moyen</i>

R 6. Communiquer et capitaliser le succès lié à l'adaptation des outils TRIE, CREE et GERME et explorer les opportunités d'application dans le marché national et régional.

<i>Priorité: Moyenne</i>
<i>Destinataire: BIT</i>
<i>Ressources : Limitées</i>
<i>Temps: Court – moyen terme</i>

1. INTRODUCTION ET DESCRIPTION DU PROJET

Pour faire face aux défis liés aux très limitées opportunités d'emplois des jeunes dans le milieu agropastoral le Gouvernement camerounais a obtenu un crédit du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) pour la mise en œuvre d'un Programme national de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des Jeunes (PEA-Jeunes)⁵ qui vise à soutenir le développement d'entreprises rentables gérées par les jeunes hommes et femmes, dans 10 filières agropastorales.

Le PEA – Jeunes. Le Programme a un budget de 68,7 M \$ (33,5 Milliards FCFA) et a pour objectif de : i) fournir des appuis financiers et non financiers adéquats pour la création et la gestion d'entreprises agropastorales performantes par les jeunes et ii) promouvoir le développement d'un cadre politique, organisationnel et institutionnel favorable à la création et au développement des entreprises agro-pastorales de jeunes.

Son exécution se déroule sur une période de 6 années dans les Régions du Centre, Sud, Littoral et Nord-Ouest. Le Programme est articulé sur 4 Composantes liées au A) développement des entreprises agropastorales, B) l'amélioration de l'environnement entrepreneurial, C) l'accès aux services financiers et D) une composante de gestion et de coordination. Pour la mise en œuvre, le PEA-Jeune a délégué certains résultats à des partenaires. Le BIT a été associé à l'étape de formulation et a été sollicité pour contribuer à deux résultats : l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral et le renforcement des capacités techniques entrepreneuriales des formateurs et accompagnateurs des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes.

Le projet d'Assistance Technique du BIT. Cette intervention a été matérialisée sous la forme d'une d'assistance technique du BIT au programme national PEA-Jeunes (CMR/16/01/IFA) pour une durée initiale de 3 ans (02 avril 2016 – 31 mars 2019)⁶ avec un budget de 1,328,880 USD. Le projet est intitulé « *Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes* »⁷. Le protocole d'accord a été signé en avril 2016. Suite à un avenant au contrat, signé le 7 juin 2019, la durée de mise en œuvre a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2019.

La stratégie retenue dans le document de conception du projet⁸ est basée « *sur une approche systématique du développement de l'entreprise en intervenant de manière systématique à quatre niveaux* »: a) au niveau méta afin d'affecter les attitudes et comportements vis-à-vis de l'entrepreneuriat, b) au niveau macro à travers la documentation et le partage des expériences (élaboration de politiques et de stratégie), c) au niveau méso vise à renforcer la capacité des institutions d'éducation et de formation d) au niveau micro pour appuyer la prise de conscience de l'existence des opportunités en entrepreneuriat et stimuler directement la demande de services d'accompagnement. La stratégie du BIT s'appuie aussi sur le tripartisme appliqué de façon systématique à l'ensemble des étapes du projet.

Résultats attendus. Le document de conception du projet spécifie qu'au bout de trois ans, il est attendu des appuis du BIT : **1) « L'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral »**: le résultat est affluant à la Composante C2 du PEA-Jeunes et prévoit 3 principaux produits 1.1 Formulation et la mise en œuvre d'une stratégie nationale spécifique pour le développement des petites et moyennes entreprises agropastorales ; 1.2 la représentation des réseaux des jeunes agropastoraux mis en place par le PEA-Jeunes dans au moins 2 instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt pour le PEA-Jeunes; 1.3 la mise en place d'un dispositif de normalisation d'attestations et d'agrément pour les produits agroalimentaires et des

⁵ Le Programme PEA-Jeunes, désigné dans la suite du document aussi "Programme" ou « PEA-J ».

⁶ Le projet est devenu opérationnel à partir de janvier 2017 avec le premier versement reçu par le BIT en septembre 2016 pour la mise en œuvre du Plan de Travail et Budget Annuel 2016 et le recrutement du Coordonnateur national du projet intervenu en janvier 2017.

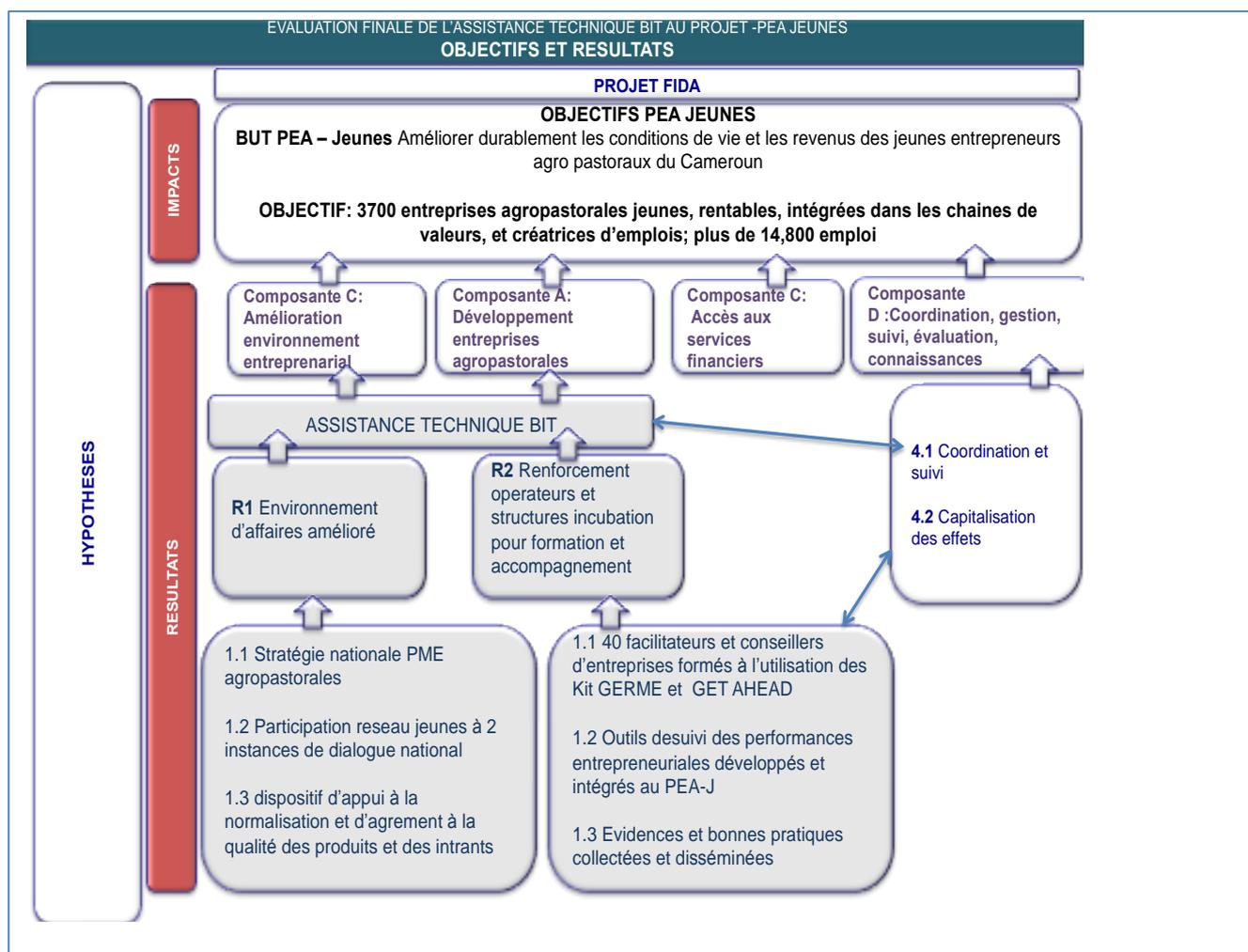
⁷ Désigné "Projet" dans la suite du document

⁸ ILO, Proposition d'appui du BIT à la mise en œuvre de 2 sous- composantes du programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (BIT-PEA Jeunes), avril 2016)

intrants. 2) « **Le renforcement des compétences des opérateurs de facilitation et des structures d'incubation en matière de formation et d'accompagnement en entrepreneuriat** »
 Ce résultat est affluant à la Composante A du PEA-Jeunes et prévoit trois sous-résultats : 2.1 Facilitateurs et conseillers d'entreprise formateurs des structures d'incubation, formés à l'utilisation des kits de formation GERME et GET AHEAD du BIT ; 2.2 : Outils de suivi des performances entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du Programme national développés et intégrés dans le système de suivi-évaluation du PEA-Jeunes ; 2.3 Evidences et bonnes pratiques de la mise en œuvre collectées et disséminées.

La figure 1 ci-dessous reproduit la chaîne de résultats prévus par le document de Projet et visualise la relation entre le Programme PEA-Jeunes et le Projet d'Assistance Technique du BIT.

Figure 1 – Chaîne de résultats pour l'Assistance Technique du BIT



Cibles et bénéficiaires ; Les cibles du Programme PEA-Jeunes sont « les jeunes hommes et femmes âgés de 18 à 35 ans porteurs de projets individuels ou *collectifs de création ou de développement de TPE et PME, ayant déjà investis ou non dans les activités agropastorales* ». Les bénéficiaires directs du Projet sont les ONG chargées de faciliter l'émergence des idées de projets auprès des jeunes ; les centres d'incubation régionaux des jeunes bénéficiaires et de la structure d'incubation de référence par le biais des facilitateurs et des conseillers; le personnel technique de l'unité nationale et des unités régionales d'appui-conseil du PEA-Jeunes. Les bénéficiaires indirects sont les jeunes entrepreneurs du PEA-Jeunes ; les jeunes employés dans les entreprises agropastorales créées ; les familles des jeunes entrepreneurs du PEA-Jeunes et les instances de concertations dans lesquelles vont adhérer les réseaux du PEA-Jeunes.

Évaluations. Le Projet a eu une évaluation à mi-parcours en décembre 2018, selon la politique du BIT⁹ en matière d'évaluation des projets de coopération technique et tel que prévu par le document du projet¹⁰. Rendu au terme de sa période de mise en œuvre, une évaluation finale a été réalisée avec la contractualisation par le BIT d'un Consultant Indépendant ; la mission d'évaluation a démarré avec la signature du contrat le 5 Décembre 2019. L'étape de terrain elle s'est déroulée entre le 10 et le 20 Décembre 2019 et le premier draft du rapport final a été présenté le 24 Décembre. L'évaluation se termine avec l'acceptation de la version finale du rapport en février 2020. Les Termes de référence de la mission sont attachés à l'**Annexe 1**.

Ce document représente la version finale du Rapport d'Evaluation, suite à commentaires des parties prenantes et les successifs ajustements par l'évaluateur.

2. OBJECTIF, CHAMP ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION

Objectif. L'objectif de cette évaluation finale indépendante est d'apprécier les résultats du projet, en tirer des leçons et faire des recommandations aux intervenants. L'évaluation a donc un but d'appui à la redevabilité et au processus d'apprentissage et fait partie des mécanismes d'évaluation appliqués de façon routinière par l'OIT aux projets de coopération au développement. L'évaluation analyse dans quelle mesure le projet a atteint les résultats prévus et se focalise sur les critères de pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et opportunités d'impact. L'évaluation porte également sur la conception du projet, la stratégie et les modalités de mise en œuvre choisies et fait des recommandations appropriées, liées aux conclusions.

Champ de l'évaluation. L'évaluation couvre l'ensemble des résultats prévus dans le cadre du Projet et tient compte des ajustements réalisés en cours d'exécution. L'horizon temporel de l'évaluation couvre le processus de préparation du projet et toute la période d'exécution, jusqu'à fin décembre 2019. La portée juridique est définie par le Protocole d'accord signé entre le Programme PEA-Jeunes et l'OIT (Avril 2016) et l'avenant du 7 juin 2019. La couverture géographique intéresse les régions du Cameroun couvertes par le Programme PEA-Jeunes, notamment les régions du Centre, du Littoral, du Nord-Ouest et du Sud.

Destinataires. Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER), le Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA), le Ministère de l'Économie et de la Planification du Territoire (MINEPAT), le Programme national PEA-Jeunes, le FIDA, le BIT¹¹ et autres Partenaires Techniques et Financiers ainsi que les groupements bénéficiaires.

Critères et questions évaluatives

L'évaluation est articulée autour de 7 questions définies par les termes de référence :

i) Pertinence et alignement stratégique du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

- Les mandants tripartites et autres bénéficiaires directs se sont-ils sentis suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Le cas échéant, ces appréciations varient-elles selon les mandants ?
- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des stratégies nationales de développement ainsi que celles définies dans l'UNDAF et le Programme pays pour le travail décent (PPTD)?
- Les résultats, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandants nationaux, en particulier du PEA-Jeunes? Se sont-ils appropriés le concept et l'approche du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il été complémentaire et cohérent avec d'autres interventions du BIT ou du SNU en cours au Cameroun ?

⁹ Politique adoptée en 2015 par le Conseil d'administration du BIT

¹⁰ Le document du Projet prévoit une évaluation à mi-parcours (réalisée en Décembre 2018) et une évaluation finale, objet des présents services.

¹¹ Y inclut ENTREPRISE, le BIT/Yaoundé, EVAL/Point focal Evaluation au BIT/Afrique et PARDEV

ii) Validité de la conception du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

- La conception du projet est-elle logique et cohérente ? Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats escomptés, et entre ces effets et les objectifs de développement visés par le projet ?
- A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles, et sensible au genre ?
- La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
- Au vu des résultats atteints à ce stade de mise en œuvre, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité de l'environnement ont-elles été prises en compte dans le projet ?

iii) Performance et efficacité du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

- Dans quelle mesure les produits et résultats du projet ont-ils été atteints à ce stade de mise en œuvre ? Quel est l'état d'avancement du projet par rapport aux activités envisagées ? Cet avancement est-il conforme au chronogramme des activités ?
- Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles auraient été les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?
- Dans quelle mesure le projet a pris en compte, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, d'autres dimensions transversales du travail décent telles que le genre, le tripartisme, la durabilité environnementale et les normes internationales spécifiques dans le champ du développement des PME ?
- Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure la performance du projet aurait été meilleure ?

iv) Efficience de l'utilisation des ressources du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) étaient-elles suffisantes ? Ont-elles été allouées de façon adéquate pour fournir l'appui nécessaire et assurer la réalisation des activités, des produits ainsi que l'atteinte des objectifs du projet ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés ?
- Le projet a-t-il bénéficié des ressources additionnelles d'autres partenaires ?
- Dans quelle mesure l'efficience du projet aurait été meilleure ?

v) Efficacité du dispositif de gestion du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

- La collaboration entre le Projet et le Programme national est-elle satisfaisante ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place ? A-t-il fonctionné de façon optimale ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites et autres bénéficiaires directs dans les phases de planification intermédiaires, de mise en œuvre et de suivi-évaluation ?
- Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, des cibles et du FIDA ? Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité du MINADER, du MINEPIA, du PEA-Jeunes et du FIDA dans ses actions ?

- Le projet a-t-il suffisamment reçu l'appui administratif, programmatique et - si nécessaire - le soutien politique du BIT/Yaoundé ainsi que l'appui technique du Département ENTREPRISE ?
- Dans quelle mesure l'efficacité du dispositif de gestion du projet aurait été meilleure?

vi) Effets et durabilité du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

- Le projet dispose-t-il d'une stratégie pour la pérennisation des actions ? Quels sont les effets prévisibles en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?
- A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ? Les capacités des partenaires d'exécution du PEA-Jeunes ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité de leurs offres de formation en entrepreneuriat au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? Quelles sont les actions menées par les partenaires nationaux pour la pérennisation ?
- Quelles mesures auraient dû être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

vii) Bonnes pratiques développées et leçons apprises du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues pour servir d'exemple à des futurs projets similaires ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet peut-elle être répliquée ? Formuler des recommandations appropriées à l'endroit des parties prenantes clés du projet.

3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation utilise l'analyse de contribution¹² et la théorie du changement en appliquant une approche mixte qui met à contribution des méthodes qualitatives et quantitatives pour recueillir les données. En considération de la durée limitée du travail de terrain (moins de deux semaines), les méthodes qualitatives ont été privilégiées. Les données ont été triangulées de façon systématique. La théorie du changement identifie les relations de causalité et de transformation à partir des ressources financières, en passant par les activités et les produits jusqu'aux effets.

L'évaluation suit les directives du BIT pour l'évaluation de projets¹³ et est alignée aux bonnes pratiques de la Coopération Internationale et les normes DAC / OECD, que définissent les critères d'évaluation adoptés. Conformément à l'approche de la gestion axée sur les résultats (GAR)¹⁴, l'évaluation porte son attention sur le niveau de réalisation des résultats attendus.¹⁵ L'évaluation adhère aussi au Code de Conduite UNEG pour les évaluations dans le système des Nations Unies.

L'évaluation applique les directives de l'OIT pour le genre¹⁶ ainsi que les directives pour l'évaluation de l'agenda de travail décent. Les priorités transversales de genre et non-discrimination, normes internationales du travail, tripartisme, dialogue social et transition juste vers des économies et des sociétés pour tous, sont prises en compte tout au long de l'évaluation, à travers l'inclusion de ces éléments par les questions d'évaluation et grâce au développement d'outils spécifiques de collecte

¹² L'analyse de contribution est une approche pragmatique visant à appliquer les principes de l'évaluation basée sur la théorie à l'évaluation d'impact. L'analyse de contribution cherche avant tout à répondre à la question de savoir pourquoi et comment une intervention donnée a fait la différence attendue. Elle ne vise pas tant à attribuer un changement observé à l'intervention évaluée, qu'à « renforcer le degré de confiance » que l'on peut avoir dans sa contribution aux changements parmi d'autres facteurs explicatifs.

¹⁶ ILO, Integrating gender equality in monitoring and evaluation of projects.

de données. Ces aspects ont été abordés au cours de chaque entretien lors de l'évaluation. Des focus group ont spécifiquement abordés les issues de genre et de non-discrimination. Des rencontres avec les parties prenantes ont été organisés pour approfondir l'analyse du tripartisme.

Méthodes de collecte de données : Au cours de l'étape de démarrage, pour chaque question d'évaluation, ont été identifiés les parties prenantes pour les entretiens et les focus groupes, ainsi que les documents clefs pour la revue documentaire (voir matrice d'évaluation, annexe 4). Les rencontres ont été organisées avec différentes catégories d'acteurs y inclut i) personnel BIT et AT, ii) staff PEA-Jeunes, iii) Institutions pertinentes, iv) syndicats, v) représentants entrepreneurs, vi) ONG de facilitation et centres de formation, vii) structures décentralisées de formation, viii) formateurs et ix) bénéficiaires des formations et entrepreneurs incluant les femmes et groupes vulnérables.

Les sites pour les visites de terrain ont été choisis en fonction de critères de proximité à Yaoundé et de représentativité des activités réalisées par le projet.

La collecte de données appliquée par l'évaluation inclut les méthodes suivantes :

1. **Entretiens**: la liste des personnes rencontrées est jointe en **annexe 2**
2. **Revue documentaire** : la liste des documents examinés en **annexe 3**
3. **Focus groups** : des groupes de discussion ont été organisés avec le staff des ONG SAILD (Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement) et CHASAADD (Chaine de Solidarité et d'Appui aux Actions de Développement Durable), le staff de l'IAO (Institut Agricole d'Obala) et les formateurs et facilitateurs de l'URAC (Unité Régionale d'Appui Conseil) du Centre ;
4. **Observation et visites de terrain** aux incubateurs et centres de formation situés dans les localités de Ebolowa, Mfou et Obala;

Les limites de l'évaluation sont liées principalement à la disponibilité et à la fiabilité des données:

- a) Le projet n'a pas développé un véritable système de suivi des résultats et les données sont collectées au niveau des activités et des produits plutôt que des effets;
- b) Absence de lignes de base et d'enquêtes de satisfaction des bénéficiaires; l'information existante sur le résultat 1 du Projet d'Assistance Technique du BIT (environnement entrepreneurial agro-pastoral) est très limitée;
- c) Absence d'information sur la contribution du projet aux changements souhaités au niveau des comportements (niveau méta) ;
- d) La durée relativement courte de l'étape de terrain (12 jours) et la présence d'un seul évaluateur n'ont pas permis de développer des enquêtes quantitatives.

Les mesures suivantes d'atténuation ont été appliquées lors de l'évaluation :

- i) Analyse qualitative des effets, aussi grâce aux entretiens et à l'analyse des perceptions des parties prenantes
- ii) Utilisation des données de suivi du programme PEA-Jeunes
- iii) Les entretiens ont visé à apprécier les changements de comportement des parties prenantes
- iv) Rencontres avec un nombre significatif de formateurs bénéficiaires des formations (plus de 20, soit environ 50% du total des bénéficiaires des formations).

4. CONSTATS ET RÉSULTATS IDENTIFIÉS POUR CHAQUE CRITÈRE D'ÉVALUATION

4.1. Pertinence et l'alignement stratégique du Projet

L'évaluation finale confirme le constat de l'évaluation à mi-parcours de pleine pertinence du projet par rapport aux priorités nationales, aux objectifs du BIT, au Programme Pays pour le Travail Décent, aux Objectifs de Développement Durables, au Plan Cadre des Nations Unies, aux objectifs du programme PEA-Jeunes ainsi qu'aux besoins et priorités des jeunes bénéficiaires.¹⁷

Alignement avec les cadres de développement nationaux : Le Projet est bien aligné aux objectifs de la stratégie de développement du secteur rural, au Programme National d'Investissement Agricole (PNIA), et au Schéma Directeur du Développement des filières animales.¹⁸ Le Projet entre dans le cadre de l'opérationnalisation de la Stratégie de Développement des PME, de l'Économie sociale et de l'Artisanat. Le PEA-Jeunes s'inscrit dans la politique gouvernementale de diversification de l'économie par l'agriculture.¹⁹

Alignement avec la mission du BIT. Le Cameroun a signé avec le BIT un nouveau cadre de coopération pour la période 2014-2017 sous forme d'un protocole d'accord relatif à la mise en œuvre du Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD). Le projet d'assistance technique au PEA-Jeunes contribue à l'atteinte de la réalisation 1.1 du PPTD.²⁰ La mise en œuvre du volet confié au BIT trouve son ancrage dans l'outcome 4 du Programme et Budget 2018-19 du BIT libellé « *Promouvoir les entreprises durables* ».

Alignement avec le Plan Cadre des Nations Unies d'Aide au Développement (UNDAF) et aux ODD. Le PEA-Jeunes et l'Assistance Technique du BIT ont été conçus en plein alignement à l'UNDAF 2013-2017 du Cameroun, un lien qui a été maintenu avec l'UNDAF 2018-2020.²¹ La logique d'intervention du PEA-Jeunes identifie des contributions directes du Programme aux ODD 8²² et spécifiquement les indicateurs ODD 4.4 (Compétences et accès à l'emploi), 8.3

¹⁷ L'évaluation du critère de pertinence s'appuie sur la vérification du document de conception de l'AT du BIT, l'analyse du document du PEA-Jeunes et la vérification de la logique d'intervention soit du projet que du Programme. La pertinence par rapport aux bénéficiaires se base sur les entretiens.

¹⁸ Le projet soutient de façon directe les premiers trois objectifs du PNIA : (i) stimuler et soutenir le dialogue politique et technique sur le choix des priorités en matière d'investissement dans le secteur agricole, (ii) renforcer le développement organisationnel et les capacités des acteurs nationaux, (iii) promouvoir l'engagement du secteur privé, des organisations des producteurs et de la société civile et développer l'entrepreneuriat ; Le Projet contribue aussi à la réalisation de l'axe 3 de la Stratégie pour la Croissance de l'Emploi (2010 – 2020), sur la promotion des emplois décents.

¹⁹ Sources: a) Vérification de la pertinence des objectifs du Projet aux documents programmatiques; b) évaluation à mi-parcours du Projet

²⁰ « *Des initiatives favorisant l'entrepreneuriat, l'employabilité et l'insertion des groupes cibles (femmes, jeunes, personnes handicapées, populations autochtones et vulnérables) sont accrues* ».

²¹ Le document de formulation du PEA-J réfère explicitement aux objectifs de l'UNDAF suivants : (i) soutien à une croissance forte, durable et inclusive (Produit 1.3. : les PME/PMI des filières prioritaires de croissance bénéficient des appuis pour le renforcement de leur compétitivité); (ii) appui à la promotion de l'emploi décent (Des compétences et des évidences pour développer l'employabilité des jeunes, des femmes, des personnes handicapées, des populations autochtones et des autres populations vulnérables); (iii) soutien à la gouvernance et la gestion stratégique de l'Etat. Par rapport à l'UNDAF 2018-2020, le Projet est en lien avec certains effets : (i) effet 1.1 : Les femmes et les jeunes ont un accès accru et équitable aux opportunités d'emploi décents et sont économiquement plus autonomes ; (ii). Effet 3.2 : Les jeunes de 15 à 35 ans ont un accès plus accru et équitable à la formation professionnelle et aux opportunités d'apprentissages en adéquation avec le secteur productif."

²² « *Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous, soutenir des politiques encourageant l'entrepreneuriat et la création d'emplois et garantir un travail décent à tous, hommes et femmes, d'ici 2030* ».

(Développement des TPE et PME), 8.5 (Plein emploi et travail décent). Le Projet contribue directement à l'ODD 8.6 (Accès des jeunes à l'emploi et la formation).

Alignement avec les besoins et priorités des jeunes entrepreneurs du milieu agro-pastoral.

La pertinence des dispositifs de formation entrepreneuriale et des outils du BIT par rapport aux besoins et les priorités des bénéficiaires a été confirmée de façon consensuelle par l'ensemble des bénéficiaires rencontrés.²³ Cette pertinence a été renforcée par un travail fin d'adaptation au contexte national et aux filières agro-pastorales.

Les mandants tripartites rencontrés lors de l'évaluation²⁴ se déclarent bien associés à la mise en œuvre du projet et d'en partager l'approche.

4.2. Validité de la conception du Projet

La formulation du projet a été pertinente et a été réalisée en consultation avec les partenaires. Elle prévoit un apport d'activités, produits et résultats très spécifiques qui contribuent aux objectifs du PEA-Jeunes. Le niveau de spécification des objectifs et des résultats aurait dû être approfondi, ainsi que la relation causes- effets entre ressources, activités, produits, résultats et objectifs ; ce constat s'applique particulièrement au résultat 1, bien que les changements attendus sous le résultat 2 aient bénéficiés d'une spécification accrue. La formulation ne permet pas de définir avec précision la quantité et la qualité des changements attendus du Projet. Pour le résultat « amélioration de l'environnement d'affaires » la préparation a été trop ambitieuse en relation avec les ressources et le temps (36 mois) alloués.

Le document de préparation du projet²⁵ a été élaboré en fonction des besoins du PEA-Jeunes avec une offre de services qui reflètent l'expérience spécifique du BIT et son avantage comparatif par rapport au contexte et aux partenaires.

Le processus de préparation a impliqué une consultation avec les parties prenantes, notamment le PEA-Jeunes, les Ministères concernés, le GICAM et la Confédération de Syndicats du Cameroun. Le document de préparation prend en compte de façon adéquate les priorités pour le dialogue social et le tripartisme. La formulation porte son attention sur les questions liées à l'équité, au genre et aux droits de l'homme. Le document ne réfère pas à issues relatives aux normes internationales du travail.

L'analyse du document de préparation²⁶ constate que le processus de formulation aurait dû être plus approfondi sur un certain nombre d'aspects :

- Une meilleure spécification et mesurabilité des objectifs et des résultats (*outcomes*) attendus. Par exemple le résultat 2 est défini de façon trop générique et ne permet pas de saisir la mesurabilité du changement. Même au niveau des produits (par exemple « normalisation » ou « mise en réseau des jeunes entrepreneurs ») il aurait été souhaitable une majeure définition des services attendus.
- Absence de relation causale entre les produits (*outputs*), les activités et les ressources financières avec les résultats (*outcomes*) escomptés, et entre ces *outcomes* et les objectifs de

²³ Ces parties prenantes incluent 2 ONGs (SAILD et CHASSADD), un Institut de formation privée à Obala (IAO), le Centre de formation de Ebolowa, plus d'une trentaine de formateurs ayant bénéficiés des formations du BIT ainsi que le staff du Programme PEA-J.

²⁴ Y inclut les représentants du MINADER, du MINEPAT et du MINEPIA, le GICAM et la Confédération des Syndicats Autonomes du Cameroun.

²⁵ « Proposition d'appui du BIT à la mise en œuvre de 2 sous- composantes du Programme de promotion de l'entreprenariat agropastoral des jeunes (PEA Jeunes), OIT 2016 »

²⁶ Analyse du document de projet par l'évaluateur dans sa qualité d'expert de formulation de projets L'analyse fait référence les bonnes pratiques en préparation de projets de coopération internationale, gestion du cycle de projet et gestion axée sur les résultats (GAR.) Parmi les documents de référence l'évaluation a utilisé le « Project Design Manual » ILO / ITC – 2010.

développement visés par le projet, ce qui affaiblit de façon significative la logique d'intervention. Par exemple le résultat 1 du projet vise à « une amélioration de l'environnement d'affaires », sans spécifier de quelle façon l'environnement sera amélioré et sans faire une quantification et identifier des indicateurs pour ce changement. Les 3 produits qui contribuent au résultat ne constituent pas des conditions suffisantes pour achever cette amélioration. Manque aussi une spécification des activités nécessaires. Encore le document de projet n'offre pas le détail de la relation de causalité entre les ressources financières, le résultat 1 et l'objectif du Projet.

- Analyse légère des facteurs externes et des risques et la relative stratégie de mitigation. L'approfondissement des facteurs de durabilité est insuffisant. Par exemple au niveau du Résultat 1 le seul risque considéré par le cadre logique du projet est une faible appropriation de la part du MINADER et du MINEPIA, alors que l'environnement d'affaires est affecté par de nombreuses variables liées par exemple au marché, au facteurs culturels, aux politiques nationales, aux capacités des acteurs et à l'environnement macro-économique. La stratégie de mitigation (des plaidoyers près des départements ministériels) n'offre aucun détail de qui et comment ce plaidoyer sera réalisé pour le BIT..
- Insuffisance dans l'approfondissement des différents résultats et de mise en relation des résultats du projet avec les résultats et composantes du PEA-Jeunes. Le document de projet n'offre pas une précise articulation entre les résultats du BIT et les résultats du Programme PEA-Jeunes. Par exemple il aurait été souhaitable de définir les changements attendus par le PEA-Jeunes en matière d'environnement d'affaires et comment l'AT du BIT aurait contribué à ces résultats.
- L'évaluation met en évidence l'insuffisance du dialogue au niveau politique avec les institutions concernées, un aspect qui aurait dû être abordé au niveau de la conception du projet.
- Absence d'une matrice de suivi évaluation orientée vers les résultats (outcomes)
- Insuffisance dans la définition des mécanismes de mise en œuvre pour la gestion, la coordination et l'ancrage au PEA-Jeunes. Par exemple le document de projet n'offre pas de spécification de mécanismes de gouvernance de l'AT du BIT, ni pour la coordination, ou la planification et l'articulation des mécanismes de suivi entre le programme et le projet. L'évaluation met en évidence que l'absence de ces mécanismes a été un facteur contraignant pour l'efficacité dans la mise en œuvre.
- La durée limitée de l'intervention (36 mois) exigeait une planification détaillée et réaliste ainsi que la définition du premier PTBA.
- Les ressources humaines affectées aux services d'assistance technique (1 seul cadre technique et 1 appui administratif) ne sont pas en adéquation avec les multiples besoins de gestion axée sur les résultats, la coordination, le suivi et la concertation avec les partenaires. Des tâches importantes, tel que par exemple le dialogue avec les acteurs et le suivi des résultats, n'ont pas pu être suffisamment développées à cause de l'insuffisance de ressources humaines.
- La programmation initiale du document prévoyait la livraison de produits principaux au cours des 18 premiers mois d'exécution du projet, ce qui manquait de réalisme et cela n'a pas pu être traduit dans la pratique.

Ces difficultés mises en évidence au niveau de la préparation, se répercutent sur l'efficacité, sur la possibilité d'application de la gestion axée sur les résultats (GAR) et le suivi et peuvent créer des ambiguïtés dans la relation contractuelle entre le PEA-Jeunes et l'Assistance Technique du BIT.

D'un point de vue stratégique, l'évaluation estime que les ressources limitées du projet ont été diluées par la préparation sur un nombre excessif de produits, ce qui a contraint l'achèvement d'une formulation plus efficace, centré sur un nombre limité de priorités stratégiques.

4.3. Efficacité du Projet

Le résultat « Renforcement des Capacités » a été particulièrement efficace et a dépassé les cibles espérées. Les outils de formation, TRIE, CREE et Germe, ont été bien adaptés aux besoins des bénéficiaires et au contexte agropastoral du Cameroun. Les bénéficiaires des formations expriment une forte satisfaction. Pour le résultat « Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro pastoral » des produits pertinents ont été délivrés grâce à l'approche participative EESE du BIT. Dans l'ensemble, l'efficacité de ce résultat est limitée et les facteurs contraignants suivants ont été identifiés: une formulation pas suffisamment approfondie, la mise sur pied tardive du groupe de travail interministériel chargé de piloter le processus d'évaluation EESE et l'insuffisance des moyens alloués. Des efforts ont été réalisés pour prendre en compte de ces contraintes, y inclut le passage de la stratégie à un Plan de Réforme, mais une réorientation plus profonde et stratégique de toute la Composante aurait été nécessaire.

Le Projet a bien pris en compte, au cours de sa mise en œuvre, les priorités transversales du travail décent. Le genre est bien intégré au cycle de projet et est une dimension bien appuyée par l'ensemble des activités de l'Assistance Technique.

Niveau d'atteinte des résultats

L'évaluation du critère d'efficacité se base sur l'analyse du niveau d'atteinte des résultats planifiés, ainsi que la réalisation d'éventuels changements attendus ou pas attendus.²⁷ Les paragraphes suivants présentent l'analyse de l'efficacité pour les deux résultats du Projet. La discussion portant sur l'efficacité démarre avec l'analyse du résultat 2.

Résultat 2 : Les opérateurs de facilitation et les structures d'incubation du PEA-Jeunes ainsi que l'équipe du programme ont des compétences et disposent des outils nécessaires pour renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes. Le document de projet prévoyait une cible de 40 personnes formées. La mise en œuvre a largement dépassé cette cible et a permis de former i) 100 facilitateurs et conseillers entreprises ont reçu une attestation de formation sur l'outil TRIE, ii) 60 conseillers – formateurs certifiés à l'outil CREE et 20 Conseillers de suivi-accompagnement certifiés à l'outil Germe²⁸. Le résultat 2 a été pleinement atteint, avec une forte appréciation de la qualité des formations et des outils utilisés. L'évaluation a pris note d'une manifestation consensuelle de haute satisfaction vis à vis des services du BIT sur cette composante. Différentes sources d'information, y compris les entretiens avec près de 20 formateurs et opérateurs des structures d'incubation rencontrés au cours de l'évaluation, confirment que les formations ainsi que les outils introduits et adaptés au secteur agropastoral du Cameroun (les kits TRIE et TRIE Agropastoral, CREE et CREE Agropastoral et le kit Germe) répondent très bien aux besoins des formateurs et des jeunes entrepreneurs.

Les structures d'incubation au cours des entretiens se réfèrent à des résultats d'amélioration de performances, par exemple le taux d'acceptation des business plans présentés par les jeunes entrepreneurs est plus élevé suite aux formations.

²⁷ Une limite importante de cette approche se trouve dans les contraintes identifiées dans la logique d'intervention ou l'ensemble des produits qui ne permettent pas d'atteindre l'objectif (voir § 4.2).

²⁸ GERME (Gérez Mieux votre entreprise/ « *Start and Improve Your Business* », SIYB), est un Programme de formation en création et en gestion des micros et petites entreprises, conçu et diffusé par le BIT. Il offre des outils simples, pratiques et adaptés aux réalités des entrepreneurs (potentiels et ceux en activité) afin d'améliorer la base de création et la gestion des micros et petites entreprises pour une meilleure performance et de consolidation des emplois. Il se compose des outils suivants: (i) TRIE (Trouvez votre idée d'entreprise), (ii) CREE (créez votre Entreprise), (iii) GERME (Gérez Mieux votre entreprise), (iv) GERME niveau 1 pour un public peu ou pas du tout alphabétisé. Très flexible et facile à adapter, le programme GERME s'appuie sur une approche participative et sur les principes de l'andragogie avec l'utilisation du jeu d'entreprise. Le programme GERME doit sa renommée non seulement à ses outils et à son approche, mais aussi à sa démarche qualité, caractérisée entre autres par l'accréditation/certification des acteurs (Maîtres Formateurs Séniors, Maîtres Formateurs, Formateurs, utilisateurs etc.), le contrôle de qualité des prestations pour assurer l'impact.

Le cadre logique du projet prévoit trois produits pour l'atteinte de l'objectif de renforcement des capacités des acteurs :

- Produit 1 : Un plan de renforcement des capacités techniques des opérateurs de facilitation et des formateurs des structures d'incubation est élaboré et mis en œuvre. Ce produit représente **l'essence des contributions du BIT au Programme PEA-Jeunes** et aurait pu être facilement désigné comme objectif principal de la prestation de services.²⁹ Ce résultat a été pleinement atteint, avec un taux élevé de satisfaction des bénéficiaires.

La cible initiale de 40 personnes formées a donc été aisément dépassée et au moment de l'évaluation les rapports d'activités indiquent que plus de 120 bénéficiaires (facilitateurs et conseillers), dont 25% femmes, ont été formés aux différents outils introduits. Au cours de l'évaluation il a été possible rencontrer plusieurs femmes, (formatrices, facilitatrices d'ONG et entrepreneurs) qu'ont confirmé une approche inclusive vis à vis des femmes, avec importantes facilitations pour la participation des femmes aux formations (par exemple l'organisation de crèches pour suivre les enfants des mères en formation).

Au cours des entretiens avec les bénéficiaires, les aspects suivants ont été retenus comme étant les plus appréciés :

- Le fait que les formations GERME se déroulent avec un nombre réduit d'apprenants ;
- Les formations GERME sont toujours précédées d'une analyse des besoins individuels de formation afin de les adapter aux besoins et priorités des jeunes ;
- Les outils utilisent un langage et des illustrations permettant aux jeunes de faible niveau scolaire de les utiliser, une contribution positive aux critères d'absence de discrimination, inclusion et « *no one left behind* »
- Les jeunes formés établissent des réseaux informels entre eux ;
- Sont également très appréciés les services de conseil post incubation et l'appui au démarrage des entreprises.

Des modules de formation du kit GERME ont été introduits dans les curricula de certains centres de formation agréés par le MINEFOP, le MINEPIA et le MINADER, un aspect que contribuera à assurer la formation même après la fin du projet (voir analyse de durabilité).

Les manuels représentent un produit bien apprécié pour l'ensemble des parties prenantes. L'adaptation des dits outils au contexte agropastoral du Cameroun est venue faciliter davantage l'encadrement des jeunes. En effet, La démarche d'adaptation de TRIE et CREE a mis l'accent sur: (i) le développement d'histoires d'entreprise portant sur le secteur agro-pastoral et dans divers maillons des filières agro-pastorales, aussi bien en ce qui concerne l'identification d'une idée d'entreprise qu'au processus d'élaboration d'un plan d'affaires, (ii) certains aspects techniques spécifiques dans le processus de création d'entreprise tels que : l'analyse des chaînes de valeur parmi les approches de génération d'idées d'entreprise agro-pastorale, le lien entre les itinéraires techniques et le choix du personnel et l'achat des équipements, le calcul de l'amortissement pour des actifs biologiques etc. et (iii) une contextualisation plus poussée à travers de nouvelles illustrations relatives aux activités agro-pastorales, une présentation complète de toutes les formes juridiques d'entreprises, les changements de noms de personnages, de noms de localités, d'unité monétaire, etc.

Au cours de l'année 2019 l'adaptation a pris en compte l'utilisation de nombreux exemples tirés du milieu rural camerounais, ce qui a permis de localiser les noms, les produits et en général le contexte du Pays. Les produits livrés pour ce résultat incluent :

- 30 jeux d'entreprise en français ;
- 10 jeux d'entreprise en anglais ;
- 1000 manuels TRIE Agropastoral en français ;
- 1000 manuels CREE Agropastoral en français;
- 1000 manuels du Plan d'Affaires CREE Agropastoral en français ;

²⁹ Cela aurait évité la dispersion des efforts dans d'autres activités (liées à l'objectif 1), pour lesquelles le BIT n'était pas outillé et n'avait pas le temps pour atteindre des changements.

- 220 manuels TRIE Agropastoral en anglais ;
- 220 manuels CREE Agropastoral en Anglais;
- 220 Plan d’Affaires en anglais.

Déjà en 2017 le projet avait transmis 20 jeux d'entreprise, manuels et guides de formation pour 600 jeunes et 36 formateurs³⁰. En 2018 le projet avait réalisé 40 guides (formateur GERME et plans de séance TRIE-CREE-GERME), 4350 manuels TRIE/CREE et livrets de plans d'affaires et 3600 manuels GERME.

Un aspect très apprécié, particulièrement auprès des jeunes filles, c’est l’attention portée aux besoins des filles, qui prend en compte une sensibilisation initiale dans le milieu familial en appui à l’entrepreneuriat des filles ainsi que la possibilité d’avoir accès à des services qui prennent en charge les enfants des mères en formation dans les structures d’incubation.

Les entretiens ont aussi permis de mettre en évidence un certain nombre de besoins additionnels des bénéficiaires des formations : ³¹

- Malgré que les cibles de formation aient été abondamment dépassées, les structures d’incubation et de facilitation souhaitent que l’offre de formation se poursuive afin de toucher un plus grand nombre de formateurs ;
- Les parties prenantes indiquent aussi le besoin d’établir un réseau de formateurs et maitres formateurs au Cameroun dans un souci de durabilité et d’efficience ;
- Les parties prenantes évoquent la difficulté de s’approvisionner en supports de formation et souhaitent que le programme, les Centres de Formation et les entrepreneurs puissent reproduire les outils et les produits délivrés par le Projet d’Assistance Technique du BIT
- Des outils peuvent aussi être adaptés aux besoins des jeunes entrepreneurs ayant un faible taux de scolarisation ou présentant des besoins spécifiques, avec des boites à images ;
- Souhaits de proroger la durée des formations, du fait que les jours prévus pour la formation TRIE (3 jours) et pour la formation GERME (6 jours) paraissent insuffisants selon plusieurs formateurs pour une assimilation profonde des connaissances ; ³²
- Opportunité d’appuyer aussi des couches particulièrement vulnérables, tels que les porteurs d’handicap
- Possibilité de renforcer davantage l’approche genre, pour surmonter les discriminations, hostilité et parfois la violence que les filles rencontrent dans la communauté lorsqu’elles décident de se consacrer à des activités entrepreneuriales. ³³
- Développer les aspects complémentaires de formation liés par exemple aux thèmes relatifs à la formalisation des entreprises bénéficiaires, la santé et la sécurité au travail ainsi que la protection sociale des entrepreneurs bénéficiaires du PEA-Jeunes, la mise en place des coopératives d’entreprises, le suivi entrepreneurial des entrepreneurs financés, la durabilité de la fonction d’incubation dans les centres de formation professionnelle agropastorale et la mise en place des coopératives d’entreprises. ³⁴

Les données de suivi des résultats de renforcement des capacités ne présentent pas une désagrégation des formations et des capacités par région et par bassin d’utilisation, ce qui limite l’appréciation de la distribution géographique des résultats. C’est un aspect du suivi qu’il faudra renforcer.

³⁰Source : rapport d’activités 2017

³¹ Source: structures de formation, ONGs, formateurs et jeunes entrepreneurs rencontrés par l’évaluation, décembre 2019

³² Constat relevé lors du focus group avec formateur à l’URAC Centre et confirmé par les rencontres avec d’autres groupes avec autres groupes de formateurs

³³ Source: Focus group avec formateurs à Mfou

³⁴ Sources: rapport d’activité du Projet BIT 2019 et évaluation à mi-parcours de l’Assistance Technique du BIT au PEA-Jeunes

- Produit 2 : Des outils de suivi des performances entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du Programme sont développés et des indicateurs intégrés dans le système de suivi-évaluation du PEA-Jeunes. En 2017, le Projet a élaboré et transmis au PEA-Jeunes, un plan de suivi-évaluation des outils de formation³⁵. Le Plan est pourvu des indicateurs (20 indicateurs de performance) et de la méthodologie pour la collecte de données. Malgré que ce produit ait été livré dans le délais, le système de suivi des formations et des jeunes entrepreneurs n'est pas encore complètement établis ni par le projet, ni par le Programme: i) le projet n'a pas développé son propre système de suivi (par exemple une base de données de personnes formées ou des analyses des effets des formations) et ii) le PEA-Jeunes n'a pas encore adopté l'ensemble des indicateurs fournis par le BIT et il y n'a pas eu une réflexion technique entre le projet et le Programme pour développer le système de suivi. en appui à une gestion axée sur résultats.³⁶ L'évaluation a identifié parmi les raisons sous-jacentes à l'incomplète intégration des outils de suivi de performances entrepreneuriales : i) une insuffisante articulation entre les activités de l'Assistance Technique du BIT et celles du responsable de suivi du projet PEA-Jeunes, ii) le suivi des performances n'est pas appliqué comme un outil de gestion (approche GAR), cela soit par le Programme PEA-Jeunes que par le projet BIT et iii) le développement encore partiel du système de suivi du PEA-Jeunes qui n'a pas encore mis en place des lignes de base et des enquêtes d'appréciation des résultats.³⁷

Parmi les bonnes pratiques du Projet l'évaluation a relevé les mécanismes systématiques d'évaluation des formations (voir § 4.7).

Produit 3 : Les données sur les évidences et les bonnes pratiques sont collectées et disséminées. Pour ce produit le projet a collecté les bonnes pratiques et publié des articles sur les connaissances qui émergent de sa mise en œuvre.³⁸ Parmi les évidences de communication et de dissémination des bonnes pratiques : (i) Deux notes d'information sur les formations TRIE/CREE et GERME mises en ligne dans le site internet du BIT ; (ii) deux reportages télé à la CRTV et à Canal2 et un article de presse dans Cameroun Business Today sur les deux formations de formateurs GERME et iii) des bulletins électroniques de 2 pages présentant les réalisations du Projet.

Le Projet est cité parmi les cas de « success story » dans la brochure « *Success Africa IV : Delivering excellent decent work results in Africa. Working Together for a Better Africa* ».

Dix-neuf articles de presses concernant des activités du Projet sont aussi parus dans les journaux. Le rapport d'activités (Novembre 2019) cite aussi les produits de communication suivants : 10 banderoles confectionnées pour annoncer les activités ; 11 articles publiés dans la presse écrite ; 3 articles publiés dans la presse cybernétique ; 8 reportages radio ; 1 reportage TV. En 2017 le projet avait déjà réalisé un certain nombre d'activités de communication incluant cinq actions de visibilité et de communication.

Résultat 1 : – L'environnement des affaires du secteur agro-pastoral est amélioré

Bien que le projet ait contribué à réaliser d'importants produits en support à la stratégie, ce résultat n'a pas été atteint et l'évaluation n'a pas recueilli des évidences que les activités et les produits du projet ont eu des effets sur l'amélioration de l'environnement d'affaires. Cependant il y a eu un progrès physique vis à vis de certains des produits attendus:

- Une stratégie nationale de développement des petites et moyennes entreprises agro-pastorales est formulée et validée. Pour l'atteinte du produit, le projet a procédé à une évaluation des

³⁵ OIT, Note technique sur le suivi-accompagnement des performances entrepreneuriales des porteurs d'initiatives économiques du PEA-Jeunes (2017).

³⁶ Pour combler ce gap l'Assistance Technique du BIT a recruté un consultant pour concevoir un moyen de suivi de l'utilisation des outils GERME du BIT et apprécier la satisfaction sur l'utilisation des outils GERME du BIT par : les facilitateurs, les conseillers, les chefs des SIE, l'UF du PEA-Jeunes et les IFR.

³⁷ Source: Entretiens avec Programme PEA-Jeunes

³⁸ Parmi autres le Projet a appuyé les publications suivantes le Plan d'appui à la normalisation et la qualité dans les filières éligibles au PEA-Jeunes, les rapports d'Enquête et d'évaluation EESE adapté au secteur agro-pastoral ainsi que le plan de réformes de l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral

entreprises agropastorales suivant la méthodologie participative EESE « *Enabling Environment for Sustainable Enterprises* » basée sur 17 critères. Cette évaluation a connu plusieurs étapes : a) Réalisation de l'enquête EESE agropastorale en 2018 (enquête basée sur des questionnaires auprès de 905 exploitations agropastorales et 230 travailleurs),³⁹ b) conduite de l'évaluation EESE incluant les résultats de la collecte des données primaires et secondaires, c) élaboration du plan de réformes prioritaires pour l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral. Ce plan de réformes est assorti d'un plan d'action et d'un plan de suivi évaluation.

Ces produits ont tous été validés par le Groupe de travail EESE, désigné par décision interministérielle et chargé de piloter le processus. L'évaluation n'a pas recueilli des informations sur le niveau d'appropriation politique du plan de réforme et du plan d'action ainsi que l'engagement formel des parties prenantes sur une feuille de route.

Les mécanismes de dialogue, de gouvernance et de suivi sont à peine esquissés par le plan de réformes. La démarche d'appropriation politique du plan de réforme est en cours d'élaboration par le groupe de travail et devront être définis les acteurs, le plan de suivi ainsi que les sources de financement.

Le volet opérationnel du plan de réforme stipule que ce plan sera intégré dans le Programme National d'Investissement Agricole et que la mise en œuvre du plan sera adossée à la Stratégie Nationale du Secteur Rural.

Les parties prenantes rencontrées par l'évaluation apprécient l'approche participative adoptée pour le plan de réforme et observent qu'au niveau national ils existent des stratégies qui n'ont pas encore été traduites en actions et appréhendent un risque important de la capacité de traduire de manière efficace ce plan sans un plein engagement du plus haut niveau politique.

La participation des jeunes entrepreneurs du secteur agro-pastoral aux instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt du PEA-Jeunes est effective. L'objectif assigné à ce produit n'est pas encore atteint malgré que le projet ait déjà mené les autres activités relatives. Dans le cadre de ce produit, le projet a identifié en 2018, pour le compte du Réseau des jeunes, cinq structures de dialogue national influençant l'entrepreneuriat des jeunes. Le Projet a également organisé en septembre 2019, un séminaire de renforcement des capacités sur les techniques de plaidoyer, à travers une formation des membres du comité exécutif du Réseau.

Au moment de l'évaluation, les jeunes entrepreneurs n'avaient pas participé à des instances de dialogue national. L'évaluation estime qu'il reste un vaste travail préliminaire à réaliser avant que ce dialogue ne soit amorcé, y compris pour la structuration en réseau des jeunes entrepreneurs, la mise en place de mécanismes de gouvernance et de représentation, le renforcement des capacités, la priorisation des issues objet de dialogue, la participation des femmes et des couches vulnérables au processus, les mécanismes de suivi du processus et la facilitation de la participation aux organisations patronales et chambres consulaires, tel que prévu par le document de projet.

La mise en place du réseau et le travail préliminaire ci-dessus évoqué incombent au programme et conditionne la participation des jeunes aux instances de dialogue. Les délégués pour chaque bassin sont déjà connus et il reste à organiser une assemblée constitutive dudit Réseau⁴⁰.

- Un dispositif national de normalisation, d'attestation et d'agrément est mis en place pour les produits agro-alimentaires et les intrants. Les étapes prévues pour ce résultat incluent a) partenariat stratégique avec l'Agence de Normalisation (ANOR), b) État des lieux et c) normalisation des produits agro-alimentaires. Bien que le plan d'appui à la normalisation

³⁹ Source Rapport d'activités

⁴⁰ Source: Communication du Projet à l'évaluation.

élaboré par le projet ait permis de contribuer à l'état des lieux, ces étapes n'ont pu être achevées et le dispositif national de normalisation au moment de l'évaluation n'est pas en place. Plusieurs contacts ont été établis avec l'ANOR mais cela n'a pas été traduit dans un partenariat stratégique, aussi pour manque de réactivité de l'Agence de Normalisation.

Le Projet a élaboré en 2017 et mis à la disposition du programme et des différents acteurs, un plan d'appui à la normalisation et qualité dans les filières végétales et animales promues par le Programme. Ce plan est un élément important dans la préparation d'un dispositif d'accompagnement à la démarche qualité dans les entreprises bénéficiaires du PEA-Jeunes. Était également prévue la formalisation d'un partenariat entre le Programme et l'Agence des normes et de la qualité (ANOR) qui pourrait entre autres œuvrer à la mise sur pied d'une norme sur les produits agropastoraux, la mise à disposition des normes camerounaises auprès des jeunes entrepreneurs. Après plusieurs essais et relances infructueux de contracter avec l'ANOR, le partenariat n'a pas été possible.

Bien que le Projet et l'ANOR explique l'absence de progrès à cause de l'inertie institutionnelle,⁴¹ ce résultat a manqué de vision stratégique. Manque entre les intervenants d'une claire compréhension du dispositif national de normalisation qui aurait dû être mis en place ainsi que les potentiels effets sur l'environnement d'affaires et l'entreprenariat.

Ces observations conduisent à un constat de progrès partiel sur certaines activités et produits relatifs au résultat 1. En même temps, elles mettent en évidence comment les produits réalisés ne permettent pas d'affecter des changements au niveau de l'environnement d'affaires du milieu agropastoral. Des contraintes, dont certaines externes au projet, ont limité le progrès vis à vis des produits attendus du résultat 1.

Ces défis n'ont pas été explicitement adressés ni par le dispositif d'assistance technique, ni par le programme PEA-Jeunes. L'évaluation constate qu'il a manqué une réorientation stratégique de la composante pour faire face :

- a) aux défaillances de la conception, les ressources insuffisantes et les temps inadéquats pour achever des changements à niveau de l'environnement des affaires,
- b) aux retards significatifs accumulés lors de la mise en œuvre, soit pour facteurs internes (par exemple le retard de lancement des activités suite à la signature de la convention de financement) qu'externes (par exemple le retard relatif à la mise en place du Groupe Technique de Travail ou pour la mise en réseau des jeunes entrepreneurs).⁴²

L'absence de réorientation stratégique peut être imputée, à l'avis de l'évaluateur, au manque d'une réaliste Théorie du Changement appliquée au projet ainsi qu'à une attention limitée au niveau du résultat. Cette contrainte apparaît déjà au niveau du document de conception, et se manifeste aussi au cours de la mise en œuvre du contrat d'Assistance Technique du BIT, avec une gestion plus centrée sur les activités et produits que sur les résultats⁴³, et l'absence d'un mécanisme de suivi axé sur résultats et les objectifs. (Voir aussi « analyse de l'efficacité du dispositif de gestion et approche GAR, § 4.4 ci-dessous).

La disponibilité très limitée en ressources humaines employées à temps plein (1 seul cadre technique) par le projet n'a pas permis d'ailleurs de focaliser l'attention de la gestion au niveau d'une stratégie pour l'atteinte du résultat 1.

4.4. Efficacité du dispositif de gestion

⁴¹ Source: Entretiens de l'évaluation avec ANOR et le Projet

⁴² Il faut noter que ces deux facteurs externes, présentés à titre d'exemple, ils auraient pu être partiellement internalisés par le projet, avec des actions de mitigation visées par exemple à dynamiser la mise en place du groupe de travail sur la stratégie.

⁴³ Dans le contexte de cette évaluation le terme "résultat" réfère à un "changement mesurable qui peut être attribué à des activités du projet"

Le dispositif de gestion a appuyé avec efficacité le « renforcement des capacités des opérateurs des ONG et des structures d'incubation ». Aussi le produit relatif à la « stratégie nationale pour le développement des petites et moyennes entreprises agropastorales » a été réalisée avec efficacité, bien qu'en général les performances techniques et financières du résultat 1 ont été moins satisfaisantes, affectées par des variables externes et internes.

Les ressources humaines prévues pour la mise en œuvre ont été insuffisantes par rapport aux besoins des deux résultats, ce qui n'a pas permis d'appuyer avec efficacité une gestion axée sur les résultats, le dialogue, le suivi des résultats et des réflexions stratégiques.

Le projet n'a pas développé un système de suivi, conçu comme outil de gestion pour atteindre les résultats. Les rapports contractuels avec le PEA-Jeunes, la planification (PTBA), le budget et les rapports ne sont pas suffisamment orientés vers les résultats au niveau des effets.

La coordination informelle avec le PEA-Jeunes est fluide et le projet manifeste un bon niveau de coordination et de consultation avec l'ensemble des partenaires bien que certains aspects de communication, coordination et planification méritent d'être renforcés.

Montage institutionnel et gouvernance du projet; Le Projet est régi par un contrat d'Assistance Technique entre le Programme PEA-Jeunes et le BIT⁴⁴. Une équipe composée par un cadre technique et un cadre de support a été recrutée par le BIT pour la mise en œuvre. Le Comité de Pilotage du Programme n'inclut pas, parmi ces membres, le projet d'Assistance Technique, bien que cela aurait été souhaitable, tel que déjà signalé par l'évaluation à mi-parcours. Néanmoins cela n'est pas relevé comme un empêchement à une gestion efficace car le BIT est invité à participer aux réunions du Comité de Pilotage et aux missions de supervision du FIDA.

Le projet a eu un niveau satisfaisant de collaboration avec les parties prenantes au niveau national. Les entretiens lors de l'évaluation confirment des interactions fréquentes avec le MINADER et le MINEPIA mais moins fréquentes avec le MINEPAT. Les contacts au niveau du MINADER et MINEPIA se font au niveaux techniques et les trois Ministères ont manifestés le souhait de consolider un partenariat avec le BIT pour une meilleure visibilité au niveau politique. Fréquentes et positives sont aussi les interactions avec les représentants des entrepreneurs, les institutions impliquées dans la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes, les organisations d'employeurs, les partenaires financiers et techniques et le FIDA. Ces interactions ont accompagné le processus de consultation et validation des produits élaborés par le projet. Le BIT n'a pas promu des interactions entre ces parties prenantes en dehors des ateliers pour une planification et le suivi conjoint des résultats du projet⁴⁵.

Le montage contractuel prévoit une communication formelle entre le Directeur du BIT et le Coordonnateur du PEA-Jeunes. Le personnel du Programme perçoit ce montage parfois « lourd » et souhaiterait une meilleure « flexibilité » pour que les interactions avec le BIT reflètent un rapport d'assistance technique et de prestation de services.⁴⁶

Gestion axée sur les résultats et outils de gestion. La gestion du contrat, la planification et les rapports d'activités portent leur attention sur les 6 produits définis par le cadre logique du projet, une approche bien alignée aux prescriptions contractuelles.

Néanmoins, pour l'application de l'approche « Gestion Axée sur Résultats » (GAR) tel que préconisé par le BIT (voir encadré ci-dessous),⁴⁷ et l'adhérence aux principes d'efficacité de la Coopération,⁴⁸ il aurait été aussi souhaitable de développer une attention au niveau des « effets » ou « outcomes » de la chaîne de résultats sur l'ensemble du cycle de vie du projet, y compris le document de conception, le contrat avec le PEA-Jeunes, la gestion du contrat, le système de suivi et les rapports.

⁴⁴ Protocole d'accord entre le PEA-Jeunes le OIT, représenté par le BIT, signé à Yaoundé en Avril 2016

⁴⁵ Source: entretiens avec les parties prenantes lors de cette évaluation

⁴⁶ Le BIT sur ce point observe que sa position n'est pas de « prestataire de services » (Communication du personnel de Projet à l'évaluation, décembre 2020)

⁴⁷ ILO – International Cooperation Internal Guidance Manual 2011

⁴⁸ Déclaration de Paris (1995)

Encadré 1

Le BIT et l'approche GAR

La GAR est une stratégie de gestion par laquelle tous les acteurs, contribuant directement ou indirectement à la réalisation d'un ensemble de résultats, veillent à ce que leurs processus, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités (extrants, résultats et objectifs ou impact de niveau supérieur). Les acteurs utilisent à leur tour des informations et des preuves sur les résultats. Pour éclairer la prise de décision sur la conception, les ressources et la mise en œuvre des programmes et des activités ainsi que pour la redevabilité et les rapports. La GAR s'applique à toutes les phases et étapes du cycle de projet, y compris la conception, la gestion de projet (planification, budgétisation, suivi) et l'évaluation.

Source: ILO – International Cooperation Internal Guidance Manual 2011

L'évaluation constate que l'intervention n'est pas mieux outillée pour une Gestion Axée sur les Résultats, aussi en considération des facteurs suivants :

- Absence d'une relation mesurable de causes – effets du cadre logique et absence de spécification et quantification des résultats
- Faible attention à l'atteinte des objectifs et des résultats dans la relation contractuelle avec le PEA-Jeunes et les partenaires
- Insuffisantes ressources humaines pour la gestion et le suivi des résultats, particulièrement pour le résultat 1.

Flexibilité. Le PEA-Jeunes ainsi que d'autres partenaires rencontrés au cours de l'évaluation ont manifesté des souhaits pour une meilleure flexibilité du dispositif d'Assistance Technique pour mieux adresser les besoins du PEA-Jeunes. Parmi les exemples évoqués pour renforcer la flexibilité du projet:

- Retard au démarrage pour la production du premier PTBA ⁴⁹
- Communication des dépenses et détails des dépenses pour faciliter une analyse coûts - avantages des services ;
- Flexibilité limitée dans la planification des formations due à une forte charge de travail élevée des deux Maîtres Formateurs ;
- Meilleure souplesse du partenariat et possibilité de communication directe au niveau des responsables du projet et du programme ; ⁵⁰
- Positionnement du BIT qui n'est pas un prestataire de service, un aspect pas bien compris par le PEA-Jeunes et qui crée un certain niveau de frustration au niveau des responsables du Programme PEA-Jeunes, qui souhaitent établir des rapports de prestations de services avec tous les partenaires .⁵¹

Coordination avec le PEA-Jeunes. L'équipe du Projet d'Assistance Technique du BIT au Programme a développé un excellent rapport de collaboration technique informelle avec le PEA-Jeunes. Ceci a permis de construire au quotidien les bases d'un dialogue très fluide entre les parties et de faciliter les échanges. Néanmoins, bien que le BIT participe à l'élaboration et à la validation du PTBA du PEA-Jeunes, les entretiens avec différentes sections du PEA-Jeunes montrent qu'il a manqué un mécanisme régulier de coordination et de planification technique et administratif entre le projet et le Programme. Les intervenants (PEA-Jeunes) estiment que ces mécanismes auraient permis de renforcer le niveau de coordination et de dialogue, y compris l'application de la Gestion Axée sur Résultats et une meilleure coordination sur les aspects administratifs et le suivi.

⁴⁹ Le Projet commente que « cette responsabilité est partagée avec le PEA-Jeunes, du fait que le 1er virement a eu lieu en septembre alors que l'accord était signé en avril » (Communication tu Projet à l'évaluation)

⁵⁰ La communication formelle entre Projet et Programme doit passer à travers le Directeur du BIT

⁵¹ Source: différents entretiens avec le staff du Programme PEA-Jeunes

Coordination avec les autres partenaires. L'ensemble des partenaires consultés⁵² ont manifesté un niveau élevé d'appréciation de la coordination établie avec l'Assistance Technique du BIT au PEA-Jeunes et ils se sentent bien associés au processus de mise en œuvre, aux échanges et à la validation des produits élaborés par l'Assistance Technique. Parmi les partenaires qu'ont exprimé satisfaction pour le niveau de coordination avec le projet : les représentants du MINADER, du MINEPAT, du MINEPIA, le GICAM et la Confédération des Syndicats Autonomes du Cameroun (voir aussi « montage institutionnel et gouvernance du projet » ci-dessus). Un interlocuteur de l'évaluation a néanmoins manifesté le souhait d'une meilleure participation aux différentes étapes du projet : « *Dans le souci d'avoir une vue holistique de l'ensemble du processus, il serait souhaitable que les personnes représentant les administrations ciblées, participent à toutes les étapes/processus de la vie du projet. Ceci permettrait une meilleure contribution en termes de montage et de suivi et participerait en partie de l'animation du dialogue* ».

Les partenaires indiquent également que le niveau de communication et de dialogue transversal aurait pu être renforcé en incluant :

- Le dialogue interinstitutionnel (particulièrement important pour l'objectif 1)⁵³
- Opportunités limitées de dialogue et interactions entre les formateurs bénéficiaires du projet⁵⁴
- Absence de mécanismes de dialogue entre ONG⁵⁵
- Opportunités de mise en réseau des jeunes entrepreneurs, une activité prévue aussi dans le cadre du sous résultat 1.2 du projet.

Dialogue au niveau politique. Les partenaires institutionnels⁵⁶ estiment que le BIT n'a pas suffisamment développé une visibilité au niveau politique avec les différents départements ministériels et que cette visibilité pourrait être renforcée de façon significative grâce à l'établissement de partenariats entre le BIT et les Ministères.⁵⁷ L'évaluation estime que cette visibilité, accompagnée par une capacité de dialogue au niveau politique, aurait dû être considérée comme un important préalable pour la promotion effective des objectifs de réforme de l'environnement entrepreneurial (résultat 1 du projet).

Priorités transversales. Le projet a bien pris en compte, au cours de sa mise en œuvre, les priorités transversales du travail décent :

Genre. Les aspects de genre sont bien intégrés au cycle de projet. Cette dimension est appuyée de façon satisfaisante par l'ensemble des activités de l'Assistance Technique. Les formations organisées par le projet ont prévu des rencontres avec les familles des femmes entrepreneurs ; des crèches ont été organisées pour faciliter le gardiennage des enfants et permettre ainsi la participation des mères; 33 femmes ont été attestées et/ou certifiées pour l'ensemble ou partie des outils TRIE, CREE et GERME et représentent 25% des bénéficiaires du résultat 2. Les rapports d'activités du BIT spécifient le nombre de femmes bénéficiaires pour chaque activité, bien qu'ils ne relèvent pas les efforts et approches pour une équité de genre. Il faut noter que le le projet BIT ne dispose pas d'une stratégie genre spécifiquement formulée, hormis l'objectif de 30% minimum de facilitateurs et de conseillers pour le renforcement des capacités. L'évaluation envisage des opportunités de renforcer ultérieurement certains aspects de l'approche genre, par exemple par le biais de la sensibilisation dans le milieu familial au cours des formations et la mise en réseaux de

⁵² Y inclut les représentants du MINADER, du MINEPAT, du MINEPIA, le GICAM et la Confédération des Syndicats Autonomes du Cameroun

⁵³ Pour la composante 1 ce dialogue interinstitutionnel est partialement appuyé par la présence de diverses institutions au groupe de travail, que relie avec leurs organisations respectives.

⁵⁴ «La mise sur pied d'un réseau de formateurs GERME est envisagé dans ce sens » (communication du projet à l'évaluation)

⁵⁵ «Le BIT n'est pas en contact direct avec les ONG et ne saurait définir des mécanismes de dialogue avec ceux-ci. Les acteurs des ONGs de facilitation et des structures d'incubation sont formés mais c'est la liste des formateurs qui est transmise par le Programme » (communication du Projet à l'évaluation)

⁵⁶ Représentants du MINADER, du MINEPAT e du MINEPIA rencontrés au cours des entretiens d'évaluation (Décembre 2019)

⁵⁷ Le MINEPIA a montré à l'évaluateur une carte du Ministre adressé en Octobre 2019 au Directeur du BIT en manifestant l'intérêt d'établir un partenariat entre le Ministère et le Bureau International du Travail.

femmes.

Au travers du résultat 1 le projet aurait pu également agir au niveau de l'environnement entrepreneurial (par exemple avec l'introduction dans la stratégie et le plan de réformes pour un accès plus équitable aux ressources, aux intrants et aux financements).

Le dialogue social et le tripartisme sont bien appliqués par le Projet et les trois parties sont consultées systématiquement. Le groupe de travail EESE est tripartite.⁵⁸ Des formateurs rencontrés lors des entretiens ont manifesté le souhait d'un appui de la part du BIT au dialogue tripartite pour améliorer les conditions de leur travail.⁵⁹

La durabilité environnementale. Les considérations environnementales ont été intégrées à l'évaluation EESE. Aussi la méthodologie EESE a intégrée des indicateurs de durabilité environnementale, bien que l'analyse de la note méthodologique de la stratégie EESE⁶⁰ mets en évidence un choix assez générique des indicateurs, avec de faibles opportunités de contribution du résultat 1 à la durabilité de l'environnement. Le projet ne dispose pas d'une stratégie environnementale. Les modules GERME ont intégré des éléments de durabilité environnementale.

Les normes internationales et le développement des PME. Bien que le Projet ait recensé un certain nombre de besoins relatifs à la formalisation des entreprises bénéficiaires, la santé et la sécurité au travail ainsi que la protection sociale des entrepreneurs bénéficiaires du PEA-Jeunes, le mandat de l'Assistance Technique ne lui permettait pas de trouver les moyens pour intervenir sur ces aspects.

Droits de l'homme et non-discrimination. La priorité est bien appliquée par le projet. L'évaluation note la nécessité d'adapter les outils de formation aux besoins des couches les plus vulnérables. Au moment de l'évaluation, les personnes en situation de handicap, qui sont exclus des cibles du PEA-Jeunes, ne sont pas prises en compte.

4.5. Performances et efficacité de l'utilisation des ressources

Le Projet a reçu tout le budget attendu du PEA-Jeunes (1.328.880 USD) et les dépenses totales au 31 décembre 2019 s'élève à 1.200.006 USD, soit un taux d'exécution globale satisfaisant de 90.3%. Les meilleures performances financières sont enregistrées pour le renforcement des capacités et pour l'élaboration de la stratégie nationale EESE.

Performances financières; Le budget de l'assistance technique s'élève à 1.328.880 USD pour les trois années. Les dépenses des années 2016, 2017 et 2018 s'élèvent à 629,165 USD, soit 5,321 USD en 2016, 243,489 USD pour l'année 2017 et 381.355 USD pour 2018. Pour le 2019 les dépenses s'élèvent à 437.295 USD.⁶¹ Le tableau suivant résume les dépenses par année.

⁵⁸ Communication à l'évaluation du responsable technique de l'Assistance Technique du BIT, Décembre 2019

⁵⁹ Demande de formateurs recensée au cours de l'évaluation et un focus group avec formateurs et conseillers d'entreprise

⁶⁰ Evaluation de l'environnement favorable aux affaires dans le secteur agro-pastoral et la formulation du plan d'action national de développement des petites et moyennes entreprises dans le secteur agro-pastoral, Note méthodologique document final, Monkam Norbert, 2018

⁶¹ L'extrait de compte certifié provenant de Genève présente un montant total des dépenses de 170.759USD pour le premier semestre 2019. La différence s'explique par le fait que certaines dépenses du mois de juin n'apparaissent qu'en juillet dans les comptes à Genève.

Tableau 1 : dépenses du Projet BIT au PEA-Jeunes au 13 décembre 2019

	Budget (USD)	Dépenses (USD)				
		2016	2017	2018	2019 (13 décembre 2019)	Total
Dépenses	1,328,800	5,321	243,489	381.355	569.841	1,200,006

Source : *Projet 'Assistance Technique du BIT, Décembre 2019*

Performances par Composante.

Le tableau 2 montre la planification des dépenses pour les deux résultats au cours des trois années d'exécution. Le tableau indique une performance financière très satisfaisante pour le deuxième résultat (Renforcement des Capacités) avec un flux régulier de dépenses au cours des trois années. Moins satisfaisantes les performances du premier résultat (Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral). Le tableau montre que la planification des dépenses pour ce résultat représente 43% du budget total ; l'exécution pour la période 2017 à 2019 enregistre un faible taux(31%), d'exécution de la composante avec très peu de dépenses pour les produits 1.2 et 1.3.

Tableau 2 Dépenses du projet sur les trois années pour les deux composantes

Résultats	Budget prévu 2017 à 2019	Dépenses 2017	Dépenses 2018	Dépenses (à Juin 2019)	Total dépenses (à Juin 2019)	% Budget exécuté
Résultat 1 - Environnement d'Affaire	580.000	9.250	118.873	51.498	179.621	31,0
Stratégie Nationale	115.000	3.112	66.701	47.070	116.883	101,6
Participation jeunes au dialogue national	135.000	0	4.321	4.428	8.749	6,5
Dispositif de normalisation	290.000	6.138	47.851	0	53.989	18,6
Résultat 2 - Renforcement des capacités	504.000	185.109	193.831	116.047	494.987	98,2
Plan de renforcement des capacités	402.000	185.109	193.831	116.047	494.987	123,1
Outils de suivi	52.000	0	0	0	0	0,0
Collecte et dissémination des données	50.000	0	0	0	0	0,0

Sources : *Les données du budget annuel sont dérivées du Document de Projet, les dépenses annuelles sont prises des rapports d'activités respectivement 2017, 2018 et 2019. Les totaux et le % d'exécution ont été calculés par l'évaluation.*

Les ressources ont été utilisées de façon particulièrement efficiente pour le « Renforcement des Capacités », en considération des résultats remarquables obtenus en termes de quantité et de qualité, et en considération de la taille contenue de l'investissement.

Le tableau suivant résume les formations GERME réalisées au cours des 3 années, un volet qui souligne les performantes du projet dans le renforcement de capacités.

Tableau 3 : Formations des formateurs et coaching réalisées par le projet BIT

Formation de formateurs (FdF) / coaching	Date	Total	Femmes
FdF TRIE/CREE des conseillers d'entreprises suivie du coaching du 18 sept au 3 oct 2017 (18 conseillers dont 3 femmes).	6 au 15 avril 2017	20	3
FdF TRIE des facilitateurs	17 au 22 avril 2017	20	3
FdF Germe Conseillers d'entreprise	20 nov. au 2 déc. 2017	18	3
FdF TRIE/CREE des conseillers d'entreprises suivie du coaching du 19 nov au 5 déc 2018.	4 au 15 juin 2018	20	4
FdF TRIE des facilitateurs	18 au 23 nov. 2018	20	10
FdF Germe Conseillers de suivi-accompagnement	5 au 15 nov. 2018	20	5
FdF TRIE/CREE agropastoral à Mbalmayo	8 au 18 avril 2019	20	5
SRC de facilitateurs à l'utilisation de TRIE agropastoral à Mbalmayo	29 avril au 03 mai 2019	25	9
Deux SRC à l'utilisation de TRIE/CREE agropastoral à Mbalmayo	10 au 14 juin 15 au 19 juin 2019	35	4
Coaching Germe de conseillers de suivi-accompagnement formés en Germe en novembre 2018 (17 attestés sur 20)	17 au 29 juin 2019	20	6
Coaching CREE des conseillers formés en avril 2019 à l'utilisation des outils TRIE/CREE Agropastoral	29 juin au 13 juillet 2019	20	5
Total		238	57

Source : Rapport d'avancement pour la coopération technique du BIT, Novembre 2019

12 activités de formation et coaching ont été réalisées au cours des 3 ans pour un total de 238 participants dont 57 femmes soit un taux de participation des femmes d'environ 24%.

L'évaluation n'a pas mis en évidence des moyens alternatifs pour obtenir les mêmes résultats à des moindres coûts.

Pour le premier résultat l'efficacité a été faible en considération du nombre limité de produits délivrés et des résultats très partiels.

Le projet n'a pas bénéficié des ressources additionnelles d'autres partenaires

Facteurs contraignants les performances. Les paragraphes suivants résument les principaux goulots d'étranglement qui ont affecté les performances du projet. L'évaluation a identifié deux groupes de variables,⁶² externes et internes, qui ont affecter les performances de la première composante du Projet :

- **Facteurs externes** : Différentes causes externes au projet ont contribué aux retards des produits prévus sous la première composante : i) le retard relatif à la création et la constatation de la composition du groupe de travail EESE chargé de superviser la formulation du plan de réforme et d'assurer sa validation et son appropriation nationale , ii) la non mise en place du Réseau des jeunes entrepreneurs du PEA-Jeunes et iii) le manque de réactivité de l'ANOR suite à la sollicitation de partenariat et la délégation de prestations de services.

⁶² L'identification des variables et leur classification (internes et externes) est basée sur les entretiens avec les parties prenantes au cours de l'évaluation y inclut : Assistance Technique du BIT, personnel BIT Yaoundé, staff PEA-Jeunes, équipes de formateurs et focus groups. L'analyse s'appuie aussi sur les résultats de l'évaluation à mi-parcours.

L'évaluation note néanmoins que ces facteurs étaient largement prévisibles et qu'une logique GAR aurait demandé que des stratégies alternatives (ou des actions de mitigation) soient élaborées, en concertation avec le Programme et les partenaires.^{63 64}

- **Facteurs internes.** L'évaluation met en évidence aussi des variables internes⁶⁵ qui ont affecté les performances de la composante:
 - Formulation du projet : insuffisante attention aux résultats, théorie de changement incomplète et absence de mesurabilité de la relations causes – effets du cadre logique (voir section 4.2) ;⁶⁶
 - Les ressources humaines affectées au projet étaient insuffisantes pour faire face aux défis, particulièrement pour la mise en œuvre du résultat 1 ;
 - Ressources temporelles inadéquates pour achever des changements « transformationnel » de l'environnement des affaires au cours de 36 mois d'exécution
 - Insuffisante articulation des produits du résultat « Environnement des affaires » du Projet avec la Composante C du Programme :⁶⁷
 - Retard dans le processus d'approbation du premier PTBA dû au retard dans la réception du premier versement⁶⁸
 - Insuffisante vision stratégique pour le résultat 1 et gestion de la composante axée sur les activités et les produits plutôt que sur les résultats.
 - Manque de réorientation stratégique pour le résultat 1.

Le renforcement de l'efficacité du projet aurait pu être renforcé si les conditions suivantes avaient été respectées :

- La disponibilité à temps plein d'un cadre technique supplémentaire pour la gestion et le suivi ;
- L'application d'une gestion axée sur les résultats aurait renforcé les performances
- Affinement des mécanismes de coordination, planification et suivi avec le Programme PEA-Jeunes ;
- Amélioration dans la gestion des partenariats et dialogue politique avec les partenaires institutionnels ;

4.6. Durabilité du Projet

La formulation et la mise en œuvre sont centrées sur les activités et les produits, plutôt que sur les résultats, ce qui a limité les contributions du projet aux aspects de durabilité, particulièrement pour le résultat 1. L'évaluation met en évidence d'importantes contributions du résultat 2 à la

⁶³ Parmi les facteurs externes il faut aussi tenir compte la crise sécuritaire dans la région du Nord-Ouest du Pays au cours de la période 2016-2019.

⁶⁴ Communication de l'équipe de projet à l'évaluation : « *L'équipe du projet estime que ces risques avaient été envisagées dans le document du projet et que les mesures de mitigations prévues ont été mises en œuvre. Toutefois, cela n'a pas été suffisant.* »

⁶⁵ Le terme "variable interne" (ou facteur interne) dans ce contexte réfère à une variable qui dépend soit de la gestion du Programme PEA-Jeunes, soit de la gestion du Projet d'Assistance Technique

⁶⁶ L'équipe de projet a commenté ce constat avec la note suivante : « *Le document du projet n'inclut pas d'objectifs. Seule la formulation du Résultat 1 pose un souci* ». L'évaluation diffère de cette affirmation. Toute la logique est faible et manque de spécification. Le cadre logique indique l'effet suivant : « **les jeunes femmes et hommes créent et développent des entreprises durables dans le secteur agro-pastoral** » Cependant cet effet n'est pas traité comme un objectif spécifique ni suivi dans le processus de gestion du projet.

⁶⁷ L'équipe de projet a commenté ce constat avec la note suivante : « *Le résultat 1 de l'Assistance technique correspond à la sous composante C2 du PEA-Jeune. Elle est complémentaire à la sous-composante C1 et donc parfaitement articulée avec la composante C.* » L'évaluation diffère de cette affirmation. La logique du projet est pertinente et construite en cascade à la logique du Programme mais la formulation ne fournis pas de spécification sur l'articulation de la relation causes – effets.

⁶⁸ Le retard dans la réception du premier versement est un facteur externe, qui aurait pu être attribué au BIT dans la gestion du projet. BIT et du Projet.

pérennisation du renforcement des capacités des formateurs, aussi grâce à l'utilisation des centres de formation existants et à la formation continue. Aussi, l'évaluation met en évidence des aspects qui méritent d'être renforcés pour asseoir davantage la durabilité des résultats: i) nécessité d'élaborer une stratégie de sortie du BIT, ii) définir des mécanismes d'homologation des outils GERME et iii) importance de mettre sur pied un réseau de formateurs et maîtres formateurs au niveau du Cameroun. Les partenaires manifestent une préoccupation vis-à-vis du risque d'un arrêt des activités du BIT au vue de la nécessité de consolider les résultats.

L'évaluation note que le critère de durabilité⁶⁹ a du mal à s'appliquer à des résultats réalisés au cours d'une période de 36 mois. Spécifiquement, le critère de durabilité ne peut pas s'appliquer au premier résultat du projet en vue des produits limités réalisés et l'absence d'effets sur l'environnement d'affaires.

Néanmoins le deuxième résultat (renforcement des capacités) contribue positivement à la pérennisation des acquis une fois le projet terminé:

- Le dispositif de formation s'appuie sur des structures de formation (centres, instituts agricoles, ONGs) existants ;
- L'introduction des outils du BIT dans le processus de formation continue dans des centres de formation agréés par le MINEFOP, le MINEPIA et le MINADER contribuera à assurer la formation même après la fin du projet ;
- L'adaptation des outils TRIE/CREE du BIT joue en faveur d'une dimension culturelle et sociale de la durabilité ;
- Les outils de formation ont été adoptés aussi par d'autres formations en entrepreneuriat ;
- La mise sur pied du Réseau des formateurs et maîtres formateurs GERME.

L'évaluation met également en évidence des aspects qui méritaient d'être renforcés pour consolider la durabilité des résultats de renforcement des capacités :

- Nécessité d'élaborer une stratégie de sortie du BIT ;
- Besoin de définir des mécanismes d'homologation pour une véritable appropriation des outils par le PEA-Jeunes, les ministères de tutelle et les structures d'incubation ;
- Importance d'établir des maîtres formateurs à niveau du Cameroun.

Les partenaires interrogés au sujet de la durabilité et de la fin de la période de mise en œuvre du projet, ont manifesté une préoccupation commune quant au risque lié à l'arrêt des activités du BIT et la nécessité de consolider les résultats. Il faut noter que certains Centres de Formation, tel que par exemple l'Institut Agronomique d'Obala (IAO), ont les capacités de perpétuer l'utilisation des modules de formation du programme GERME. Néanmoins parmi les structures visitées, la demande de formation de formateurs est encore importante et les mécanismes de durabilité doivent être renforcés.

4.7. Bonnes pratiques développées et leçons apprises

Le processus d'apprentissage facilité par l'évaluation permet de mettre en évidence des bonnes pratiques et des leçons apprises de la mise en œuvre du Projet d'Assistance Technique du BIT au PEA-Jeunes :

A - Bonnes pratiques

A1 - Approche participative et consultation continue avec les partenaires: même avec des ressources humaines très limitées, le projet a su maintenir un dialogue continu et un processus de consultation avec l'ensemble des partenaires institutionnels, le GICAM et la Confédération des Syndicats Autonomes du Cameroun. L'approche a renforcé l'efficacité et l'appropriation de

⁶⁹ Dans le contexte de l'évaluation le terme "durabilité" réfère à la capacité des bénéficiaires liés aux activités du projet de continuer bien au-delà de la fin de l'assistance technique du BIT.

l'intervention. La bonne pratique est renforcée par l'application de mécanismes de consultation tripartite à l'ensemble des activités de projet.

A2 - Adaptation de la méthodologie de l'EESE au secteur agropastoral ; L'approche est caractérisée par (i) la combinaison des techniques variées, (ii) le dialogue entre toutes les parties prenantes, (iii) une portée plus large de l'évaluation et des domaines d'action. Ces éléments contribuent à faire de cette méthodologie un gage de succès et donc susceptible d'être répliquée dans des initiatives similaires. L'adaptation de l'EESE au milieu agropastoral est appliquée pour la première fois dans le monde, par le BIT au Cameroun.

A3 - Adaptation des outils et des méthodes de formation GERME non seulement au secteur agropastoral, mais aussi aux profils des jeunes apprenants. Le haut niveau d'adaptation du programme et de ses outils, par rapport au contexte national, le secteur agropastoral et les besoins de formation individuels, reste un des éléments les mieux appréciés par les bénéficiaires (structures de formation, formateurs, facilitateurs et entrepreneurs) mais aussi un aspect qui contribue à la création d'une valeur ajoutée significative par rapport à d'autres programmes et outils de formation entrepreneuriale utilisés au Cameroun.

B – Leçons apprises

B1 - Une leçon importante est que le BIT et le Programme GERME avec ses outils, très bien adaptés, se prêtent efficacement à réaliser avec succès des formations pour l'entrepreneuriat agro-pastoral dans le contexte de l'Afrique Centrale. Ces opportunités de duplication s'appliquent aussi à l'approche de formation, au partenariat établi avec les Centres de formation et à la mise en place de mécanismes de formation continue.

B2 -Une autre leçon apprise est l'importance d'appliquer les bonnes pratiques pour la conception des projets, un aspect qui a été négligé par ce projet, avec des implications importantes pour l'efficacité de la mise en œuvre, particulièrement pour le premier résultat. Ces bonnes pratiques, prises en compte par les directives du BIT pour la formulation des projets, prévoient une définition réaliste de la Théorie du Changement et la mise en relation des ressources financières avec les changements attendus. Les résultats nécessitent une spécification, une mesurabilité et une planification adéquate. Les facteurs externes doivent être pris en considération et des mesures de mitigation mises en place. Cette leçon est particulièrement importante pour les changements complexes, tels que l'amélioration de l'environnement d'affaires (Résultat 1 du projet). Une bonne formulation doit prendre en compte, de façon réaliste le temps et les ressources financières et humaines à disposition et adapter les ambitions du projet aux moyens disponibles, et privilégier ainsi une formulation centrée sur un nombre limité de priorités. Cette leçon apprise du projet montre aussi l'importance que la formulation joue pour appliquer une gestion et un suivi axés sur les résultats.

B3 -Une troisième et utile leçon dérivée de cette Assistance Technique est l'importance d'établir des partenariats pour poursuivre les objectifs du projet et du BIT. Pour cet aspect l'intervention offre un exemple positif de partenariats mis en place avec les parties prenantes, ce qu'a permis de promouvoir son efficacité et son appropriation. En même temps, ce projet met en évidence la nécessité de renforcer ultérieurement les partenariats. Deux exemples importants à cet effet sont a) l'établissement de partenariats formels entre le milieu institutionnel et le BIT (les opportunités que le BIT aurait pu saisir sont des partenariats avec le MINEPIA, le MINEPAT et l'ANOR), une approche qui aurait permis de renforcer le dialogue pour l'environnement d'affaires et pour la normalisation.

5. CONCLUSIONS

Les constats dérivés de l'analyse des critères d'évaluation (voir chapitre 4) permettent d'identifier les principales conclusions de l'évaluation.

C Conclusion générale

Le projet a réalisé avec succès le « Renforcement des capacités », avec des résultats très satisfaisants. Cependant le niveau d'atteinte du résultat « l'amélioration de l'environnement des affaires » s'avère limité. Bien que la mise en œuvre de ce résultat ait délivré des produits pertinents au travers de l'approche EESE, elle a été limitée dans son efficacité et ses performances par des facteurs internes et externes. Parmi les contraintes qui ont affecté la mise en œuvre de ce résultat, la principale a été une préparation pas suffisamment approfondie et ambitieuse par rapport au temps et aux ressources disponibles. Le Projet a eu, dans son ensemble, un bon retour sur l'investissement, avec une appréciation positive du rapport « couts- avantages » (value for money). Le projet se termine avec satisfaction du Client et des Partenaires.

C 1. Pertinence;

Le Projet a une pleine pertinence par rapport aux priorités nationales, aux objectifs du BIT, au Programme Pays pour le Travail Décent, aux Objectifs de Développement Durables, au Plan Cadre des Nations Unies, aux objectifs du programme PEA-Jeunes ainsi qu'aux besoins et priorités des formateurs et des jeunes entrepreneurs.

C 2. Validité de la conception du Projet ;

La formulation a bénéficié de la consultation avec les partenaires mais le projet nécessitait une préparation plus approfondie. Le niveau de spécification des objectifs et des résultats aurait dû être accru, ainsi que la définition de la relation causes - effets entre ressources, activités, produits, résultats et objectifs. La formulation ne permet pas la mesurabilité au niveau des résultats et des objectifs, ce qui contraint l'application d'une gestion axée sur les résultats. La préparation n'a pas tenu compte de nombreux et importants facteurs externes qui affectent l'environnement d'affaires et les changements attendus pour cette Composante nécessitaient plus de ressources et de plus de temps bien au-delà des 36 mois du projet.

C 3. Efficacité et dispositif de gestion ;

Le résultat 2 sur le « Renforcement des Capacités » a été particulièrement efficace et a amplement dépassé les cibles prévues pour la formation. Les outils de formation, TRIE, CREE et GERME, ont été bien adaptés aux besoins et les bénéficiaires des formations expriment une forte satisfaction. Par ailleurs le résultat sur l'amélioration de l'environnement d'affaires a été contraint par des facteurs externes et internes. Des produits pertinents et participatifs ont été délivrés grâce à l'approche EESE, mais dans l'ensemble l'efficacité et la performance de ce résultat a été limitée. Le projet n'était pas équipé en termes de temps, de ressources et de spécification des résultats prévus, pour contribuer aux importants changements nécessaires à l'amélioration de l'environnement d'affaires. Une réorientation stratégique profonde du résultat aurait été nécessaire.

Les excellents résultats acquis par le projet sur le renforcement des capacités mènent à des opportunités pour des perspectives futures. Les résultats nécessitent d'être consolidés a) pour les aspects de durabilité b) pour les demandes de formations supplémentaires, c) pour le développement du suivi évaluation et c) pour l'adaptation des outils de formation pour les groupes les plus vulnérables et les jeunes les moins scolarisés.

Pour l'amélioration de l'environnement d'affaires, un travail de longue haleine doit encore être réalisé. Le plan doit être traduit en actions de dialogue et de réformes, les jeunes entrepreneurs doivent être mis en réseau et appuyé pour la participation au dialogue nationale et un dispositif national de normalisation, des attestations et des agréments doivent être mis en place pour les produits agro-alimentaires et les intrants.

Priorités transversales et agenda du travail décent : le projet a bien pris en compte, au cours de sa mise en œuvre, les priorités transversales du travail décent ; les aspects de genre ont été intégrés au cycle de projet et appuyés par l'ensemble des activités de l'Assistance Technique; le dialogue social et le tripartisme ont été bien appliqués et les trois parties ont été consultées systématiquement; ce dialogue aurait pu être plus ressorti avec des opportunités de renforcement de l'approche tripartite à travers l'appui à un cadre formel pour le dialogue social et l'application de l'approche au groupe professionnel des formateurs. La priorité des droits de l'homme et le principe d'absence de discrimination ont été aussi bien appliqués par le projet. L'évaluation constate des opportunités de renforcer les formations et les outils pour les couches les plus vulnérables. Le projet n'a pas développé des stratégies pour le genre et pour la durabilité environnementale.

C4. Performances et efficacité dans l'utilisation des ressources

Le taux d'exécution financière à décembre 2019 est satisfaisant (90.3%).

Le résultat de renforcement des capacités a eu de très bonnes performances et a dépassé de loin les cibles prévues par le document de projet.

Les performances du premier résultat sont moins satisfaisantes, avec un taux d'exécution au-dessous du 50%; les retards pour certains produits sont aussi liés à l'inertie du milieu institutionnel, au délais pour la mise en place du groupe de travail pour l'environnement d'affaires et la mise en place du réseau des jeunes entrepreneurs par le PEA-Jeunes.

Une amélioration de la flexibilité de l'Assistance Technique et des mécanismes du BIT aurait contribué à renforcer l'efficacité de l'intervention;

La position du BIT de ne pas être un prestataire de service, génère parfois de la confusion vis à vis du rôle du projet, surtout quand le PEA-Jeunes évoque la nécessité d'établir des rapports de prestations de services avec son Assistance Technique.

Une conclusion importante de l'évaluation est la nécessité de passer d'une gestion axée sur les activités et les produits à une véritable gestion axée sur les résultats (GAR), où l'attention des gestionnaires devrait être systématiquement focalisée sur les résultats et les objectifs. Le Projet n'a pas développé un système de suivi, conçu comme outil de gestion pour atteindre les résultats. Aussi les rapports contractuels avec le PEA-Jeunes, la planification (PTBA), le budget et les rapports ne sont pas suffisamment orientés vers les résultats.

Les interactions avec le Programme ont été fluides et caractérisés par une bonne coordination formelle et informelle. Néanmoins les mécanismes de communication et de planification technique et administrative avec le PEA- Jeunes (y compris les sections d'administration et de suivi du Programme) auraient pu être renforcés, ainsi que le dialogue transversal entre les parties prenantes.

Les ressources humaines prévues pour la mise en œuvre ont été insuffisantes par rapport aux besoins des deux composantes.

Le BIT n'a pas suffisamment développé avec les contreparties institutionnelles, une visibilité au niveau politique et des capacités de dialogue politique. Ces aspects ont contraint l'atteinte du résultat sur la réforme de l'environnement entrepreneurial.

C5. Durabilité

Le deuxième résultat du projet (renforcement des capacités) contribue positivement à la pérennisation grâce à des mécanismes de formation continue; la durabilité de ce résultat aurait néanmoins pu être renforcée par la certification des Maîtres Formateurs GERME au Cameroun.⁷⁰ Le critère de durabilité ne peut pas s'appliquer entièrement au premier Résultat au vue des produits

⁷⁰ Pendant toute la période de mise en œuvre du projet, un concours de certification de Maître formateur GERME n'a pas été organisé dans le monde (source : Communication du projet à l'évaluation)

réalisés et l'absence d'effets sur l'environnement d'affaires. Néanmoins la méthodologie EESE a eu des contributions à la durabilité, grâce à l'approche participative et son appropriation par le groupe de travail. Absence d'une stratégie de sortie, aussi les résultats doivent être achevés / consolidés.

6. RECOMMANDATIONS

Le Projet arrive à sa fin en Décembre 2019. Les perspectives du projet dépendront des besoins et des priorités du gouvernement et du PEA-Jeunes. Les orientations stratégiques du Programme seront aussi guidées par les résultats de la mission de supervision du FIDA réalisée en Décembre 2019.

A partir des conclusions, l'évaluation a développé les recommandations suivantes :

R 1 Réflexion participative sur les mécanismes de consolidation des résultats du projet

Les parties prenantes du Projet, en consultation avec les partenaires et avec une contribution du BIT devront entamer une réflexion sur comment consolider les résultats du projet. Les besoins de consolidation, qui ressortent de cette évaluation, embrassent les aspects suivants :

1) Pour le Résultat « Renforcement des Capacités » il faudra a) renforcer les aspects de durabilité b) prévoir des services pour faire face aux demandes de formation supplémentaire, c) finaliser le développement du système de suivi évaluation et d) adaptation des outils de formation pour les groupes les plus vulnérables et les jeunes les moins scolarisés (pour ces derniers des activités sont déjà amorcées).

2) Pour le Résultat « Environnement d'Affaires » redessiner un plan d'action sur le moyen terme pour achever les résultats prévus par le projet et spécifiquement: a) traduire la stratégie en actions de dialogue et de réforme, b) appuyer à la mise en réseau des jeunes entrepreneurs et leur participation dans les instances de dialogue national et c) la mise en place du dispositif national de normalisation, d'attestation et d'agrément pour les produits agro-alimentaires et les intrants.

Les mécanismes de consolidation des résultats, et l'éventuel rôle du BIT, doivent être définis par les trois ministères impliqués et le Programme PEA-Jeunes, en étroite consultation avec le GICAM et les Représentations Syndicales. Les options incluent la prise en charge par le Programme de ces résultats et ou une prolongation du projet. Il est suggéré à cet effet d'appuyer la consolidation des résultats de formation (Résultat 2) par une prolongation du projet. Pour le Résultat « Environnement d'Affaires » il faudra identifier des options alternatives parce que la mise en œuvre demande des ressources et des délais bien au-delà de la portée du projet.

<i>Priorité: Moyenne,</i>
<i>Destinataire(s): MINEPAT, MINADER, MINEPIA, PEA-Jeunes, GICAM, Représentations syndicales et BIT</i>
<i>Ressources : Limitées</i>
<i>Temps: Court</i>

R2 Prévoir une analyse des besoins en formation pour le renforcement des capacités de l'équipe du BIT de Yaoundé en : i) préparation de projets, ii) gestion axée sur résultats et iii) suivi des projets.

Bien que les procédures de l'OIT indiquent clairement l'approche pour une bonne formulation, l'expérience de ce projet montre que dans la pratique ces procédures ne sont pas systématiquement appliquées. L'évaluation mets aussi en évidence les opportunités pour renforcer les capacités du personnel du projet dans les domaines de gestion axée sur les résultats et le suivi des projets. L'équipe du bureau BIT de Yaoundé pourra analyser si ce constat s'applique seulement à ce projet ou s'il existe un besoin de renforcement de capacités au sein de l'organisation.

Joindre

Dans le cas où d'autres interventions présentent des besoins similaires nous suggérons de poursuivre un renforcement des capacités du bureau avec l'appui d'un consultant de développement organisationnel, spécialisé en formations « gestion du cycle de projet » avec des modules en identification et préparation, en GAR et en suivi des résultats. Il est recommandé un workshop avec alternance de théorie et pratique (5 jours) suivi par un exercice de coaching de la durée d'environ 3 semaines qui porte sur la préparation d'un projet (cas d'étude).

Le Consultant, suite à une analyse organisationnelle, pourra aussi rédiger une feuille de route pour l'application de la GAR.

<i>Priorité: Moyenne</i>
<i>Destinataire: BIT / équipe Projet</i>
<i>Ressources : Faibles</i>
<i>Temps: Courte durée</i>

R3 Renforcer la flexibilité pour la mise en œuvre des projets et contrats du bureau du BIT de Yaoundé

La flexibilité peut être accrue à travers différents mécanismes :

- Mobiliser des ressources avant la signature des contrats pour la préparation de la planification technique et budgétaire et éviter ainsi des pertes de temps à l'étape de démarrage.
- Déployer aux tâches de gestion, un nombre suffisant de ressources humaines, ce qui permettra d'avoir de meilleures performances et une meilleure flexibilité ;
- Simplifier les communications entre le projet et le PEA-Jeunes et clarifier le rôle du BIT en qualité de « prestataire de services »
- Renforcer à l'avenir le dispositif de coordination technique – administrative avec des réunions régulières de planification et de suivi
- Améliorer la communication relative à la planification et aux dépenses pour appuyer une analyse coûts – avantages et une claire définition des coûts.

Un diagnostic et un plan d'action peuvent être développés par le même consultant de développement organisationnel (voir R2).

<i>Priorité : Moyenne,</i>
<i>Destinataire : BIT, PEA-Jeunes</i>
<i>Ressources : Limitée</i>
<i>Temps : Courte durée</i>

R4 Etablir des partenariats entre le BIT et MINADER, MINEPIA, MINEPAT et instaurer un dialogue au niveau politique avec ces institutions

La demande de développer des partenariats par les trois ministères a été recueillie par l'évaluation au cours des entretiens avec les trois administrations. Les mêmes souhaitent que le dialogue avec le BIT puisse être porté aussi au niveau politique et soulignent l'importance de donner une meilleure visibilité des activités de l'Organisation au niveau du cadre politique des ministères.

<i>Priorité : Moyenne,</i>
<i>Destinataire : BIT, MINADER, MINEPIA, MINEPAT</i>
<i>Ressources : Limitées</i>
<i>Temps : Moyen</i>

R 5 Appui aux formateurs mobilisés dans le cadre du PEA-Jeunes pour structurer le dialogue social en vue d'améliorer leurs conditions de travail décent.

Le dialogue tripartite et la promotion du travail décent font partie de la mission du BIT. Le travail réalisé avec le projet offre l'opportunité de promouvoir et structurer le dialogue social pour cette catégorie, une demande présentée par des formateurs au cours de l'évaluation. Le dialogue social, pour améliorer les conditions de travail des formateurs, pourrait inclure des représentants du réseau

des formateurs, à mettre en place par le BIT, avec les autres parties prenantes du dialogue social tripartite.

<i>Priorité : Moyenne</i>
<i>Destinataire : BIT, représentants formateurs, représentants jeunes entrepreneurs, GICAM, syndicats, Ministères</i>
<i>Ressources : Limitées</i>
<i>Temps : Moyen</i>

R 6 Communiquer et capitaliser le succès de l'adaptation des outils TRIE, CREE et GERME et explorer les opportunités d'application dans le marché national et régional.

L'organisation des activités de communication pour présenter l'expérience du projet aux bailleurs, Institutions et organisations entrepreneuriales au Cameroun et autres Pays de la Région et promouvoir l'expansion des outils CREE, TRIE et GERME ainsi que des formations pour jeunes entrepreneurs du milieu agro pastoral de formateurs et coaches. (Par exemple par le biais d'un atelier de réflexion, appuyé par des communications aux bailleurs et aux partenaires techniques et financiers).

<i>Priorité : Moyenne</i>
<i>Destinataire : BIT</i>
<i>Ressources : Limitées</i>
<i>Temps : Court – moyen terme</i>

Annexes

Annexe 1 Termes de références pour l'évaluation finale de l'Assistance Technique du BIT

Annexe 2 Liste des parties prenantes rencontrées par l'évaluation

Annexe 3 Bibliographie consultée au cours de l'évaluation

Annexe 4 Matrice d'évaluation

Annexe 5 Calendrier de l'étape de terrain

Annexe 6 Bonnes pratiques

Annexe 7 Leçons apprises

ANNEXE 1

TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION D'ÉVALUATION

Les Termes de référence de l'évaluation finale de l'assistance technique du BIT au Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (Projet BIT/PEA-Jeunes)

Novembre - Décembre 2019

Code du projet	CMR/16/01/IFA
Titre du projet	Amélioration de l'environnement pour le développement de l'entrepreneuriat agropastoral et renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes
Durée du projet	Avril 2016 - Décembre 2019 45 mois (y compris 9 mois d'extension)
Pays	Cameroun
Couverture géographique	Régions du Centre, Sud, Littoral et Nord-Ouest
Donateur	FIDA (Fonds international de développement agricole)
Budget	1.328.880 USD
Équipe technique de gestion du projet	CO Yaoundé
Type d'évaluation	Évaluation finale indépendante.
Période de l'évaluation	Novembre - Décembre 2019
Gestionnaire d'évaluation	A Déterminer

Introduction et justification de l'évaluation

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (PEA-Jeunes) sur un prêt du Fonds international de développement agricole (FIDA), l'assistance technique du BIT a été sollicitée pour la mise en œuvre de deux sous-composantes, notamment, (i) l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral, et, (ii) le renforcement des capacités techniques entrepreneuriales des formateurs et accompagnateurs des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes. Cette assistance a été matérialisée sous la forme d'un projet de coopération au développement (CMR/16/01/IFA) pour une durée initiale de 3 ans (02 avril 2016 – 31 mars 2019) avec un budget global 1 328 880 USD. Le projet est intitulé « Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes »⁷¹. Dans les faits, le projet a démarré de façon effective en janvier 2017 avec le recrutement de son personnel. Suite à un avenant au contrat signé le 7 juin 2019, la durée de mise en œuvre a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2019.

Dans le cadre de sa politique en matière de coopération au développement adoptée en 2015 par le Conseil d'administration de l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'évaluation systématique des projets de coopération au développement devient mandataire dans le but d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence du travail de l'OIT, de renforcer le processus de prise de décision et l'appui aux mandants dans la promotion du travail décent et la justice sociale. Conformément à cette politique, le document du projet de l'assistance technique du BIT au programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (PEA-Jeunes) a prévu deux (02) évaluations relatives à la mise en œuvre des deux sous-composantes pour lesquelles le BIT apporte une assistance : une à mi-parcours et une autre finale.

Par conséquent, à trois mois de la clôture du projet, il s'avère nécessaire de conduire une évaluation finale indépendante. Cette évaluation permettra (i) d'analyser les résultats obtenus, leur adéquation par rapport aux objectifs fixés dans le document d'assistance technique et (ii) de faire des recommandations pour la conception et la mise en œuvre des projets de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes. Cette évaluation a pour but de donner des éléments probants et rationnels au BIT quant à la réalisation de ses engagements vis-à-vis du PEA-Jeunes. Par conséquent, la présente évaluation se limite à l'assistance technique du BIT dans la mise en œuvre des deux (02) sous-composantes et ne concerne pas l'évaluation du PEA-Jeunes.

Présentation succincte de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Contexte du Projet

La population camerounaise est essentiellement jeune et comprend plus de femmes que d'hommes. Les jeunes âgés de 15 à 34 ans y représentent près de 35% de la population totale et plus de la moitié vit en milieu rural. Les jeunes en milieu rural exercent principalement dans le secteur informel agricole où ils exploitent la terre aux fins de production agricole pour leur compte propre ou comme aides familiaux et apprentis et très peu ont suivi des formations techniques dans la pratique de l'agriculture. Ce qui a des conséquences sur la productivité de leurs activités économiques. Ces jeunes disposent de faibles capacités entrepreneuriales du fait d'une offre de formation initiale ou continue en entrepreneuriat agropastoral encore limitée et font face à divers problèmes liés à un environnement des affaires dans le milieu agropastoral qui reste largement à améliorer. Ces problèmes concernent notamment l'accès aux moyens modernes de production, au financement adapté, aux marchés, et aux informations technico-économiques. Outre les déficits liés à la pratique entrepreneuriale, les conditions d'activités des jeunes travailleurs ruraux sont précaires en raison des déficits importants de travail qui se caractérisent notamment par les bas niveaux de revenus, une protection sociale inexistante, la méconnaissance des droits au travail, et l'incapacité pour les travailleurs concernés de défendre leurs intérêts.

Pour contribuer à lever ces défis et conformément à son cadre stratégique national de développement, le Gouvernement camerounais a obtenu un crédit du Fonds international de Développement agricole (FIDA) pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un important Programme national de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) pour soutenir le développement d'entreprises rentables gérées par les jeunes hommes et femmes, dans 10 filières agropastorales porteuses.

Il s'agira spécifiquement de : (i) fournir des appuis financiers et non financiers adéquats pour la création et la gestion d'entreprises agropastorales performantes par les jeunes ; (ii) promouvoir le

⁷¹ désigné simplement Projet dans la suite du document

développement d'un cadre politique, organisationnel et institutionnel favorable à la création et au développement des entreprises agro-pastorales de jeunes.

P

Partenariat entre le PEA-Jeunes et l'OIT représentée par le BIT

Un partenariat d'assistance technique du BIT au programme national PEA-Jeunes s'est matérialisé par la signature en avril 2016 d'un protocole d'accord. En effet, le BIT a été retenu comme partenaire stratégique de 2 sous-composantes du Programme national, sur la période 2017-2019. Il s'agit de (i) l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral, et, (ii) le renforcement des capacités techniques entrepreneuriales des formateurs et accompagnateurs des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes. Les zones d'intervention du PEA-Jeunes sont le Centre, le Littoral, le Nord-Ouest et le Sud.

Objectifs du Projet

L'objectif de développement du Projet est d'améliorer durablement les conditions de vie et les revenus des jeunes dans le secteur agropastoral. L'effet attendu du Projet est que davantage de jeunes femmes et hommes créent et développent des entreprises durables dans le secteur agropastoral.

A cet effet, les interventions de l'assistance technique du BIT devront contribuer à deux changements majeurs, notamment :

L'environnement des affaires dans le secteur agropastoral est amélioré. Il est attendu de l'assistance technique du BIT (i) d'aider à développer et à mettre en œuvre une stratégie nationale spécifique pour le développement de petites et moyennes entreprises agropastorales ; (ii) de contribuer à la représentation des réseaux des jeunes agropastoraux mis en place par le PEA-Jeunes dans au moins 2 instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt pour le PEA-Jeunes et (iii) d'accompagner le gouvernement à mettre en place un dispositif de normalisation d'attestations et d'agrément pour les produits agroalimentaires et des intrants.

Les opérateurs de facilitation et des structures d'incubation du PEA-Jeunes ainsi que celles de l'équipe technique du Programme améliorent leurs compétences et disposent des outils nécessaires pour renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires.

Le détail des produits et activités liés à ces résultats, est précisé dans le document de projet, joint en annexe aux présents TDR.

Groupes cibles du Projet

Les cibles du Projet sont les mêmes que ceux du programme PEA-Jeunes. C'est-à-dire les jeunes hommes et femmes âgés de 18 à 35 ans porteurs de projets individuels ou collectifs de création ou de développement de TPE et PME, ayant déjà investis ou non dans les activités agropastorales.

Les bénéficiaires directs du Projet. Ce sont les ONG chargées de faciliter l'émergence des idées de projets auprès des jeunes ; les centres d'incubation régionaux des jeunes bénéficiaires et de la structure d'incubation de référence par le biais des facilitateurs et des conseillers ; le personnel technique de l'unité nationale et des unités régionales d'appui-conseil du PEA-Jeunes.

Les bénéficiaires indirects. Ce sont les jeunes entrepreneurs du PEA-Jeunes ; les jeunes employés dans les entreprises agropastorales créées ; les familles des jeunes entrepreneurs du PEA-Jeunes et les instances de concertations dans lesquelles vont adhérer les réseaux du PEA-Jeunes.

Lien avec le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) et le Programme et Budget (P&B)

Le Programme et Budget est la déclinaison biennale du cadre stratégique de planification des interventions du BIT dans le monde. Il définit à moyen terme, 10 résultats stratégiques et trois résultats facilitateurs. Le Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes contribue au résultat 4 du P&B intitulé « Promouvoir des entreprises durables ».

Le PPTD est le cadre de coopération entre un pays donné et le BIT. Il définit des priorités à moyen terme, sur lesquels les appuis du BIT sont sollicités dans un pays. Pour le Cameroun, le PPTD en vigueur couvre la période 2014-2019. Le projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes contribue également à la réalisation 1 de la priorité 1 du PPTD intitulée « Des initiatives favorisant l'entreprenariat, l'employabilité et l'insertion des jeunes, femmes et populations vulnérables » et à la réalisation 1 de la priorité 2 du PPTD intitulée « le cadre normatif (NIT, législation et réglementation, ...) est amélioré ».

Le Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes est mis en œuvre dans le cadre du plan de travail du BIT Yaoundé à travers l'outcome CMR106 intitulé Programme de développement de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.

Stratégie d'intervention de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

La stratégie d'intervention du Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeune met l'accent sur le renforcement des capacités des institutions de formation en entrepreneuriat, l'amélioration des connaissances sur l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes, ainsi que des plaidoyers et des alliances stratégiques pour faciliter les changements. La durabilité de l'assistance technique est ainsi assurée par le transfert des connaissances et l'appropriation nationale.

La planification et la mise en œuvre des activités s'articulent à différents niveaux :

L'équipe du Projet constituée d'un Coordonnateur national et d'une Assistante administrative et financière.

Le Département ENTREPRISES à travers le Spécialiste ENTREPRISE du BIT/Yaoundé assure la supervision technique du Projet.

Le BIT/Yaoundé appuie le Projet sur les aspects administratifs et financiers et assure l'autorité politique du Projet.

La mise en œuvre du projet est appuyée par des Consultants nationaux et internationaux qui interviennent de façon ponctuelle.

Il existe un Comité de pilotage du Programme national PEA-Jeunes qui est l'organe d'approbation assurant l'orientation de la mise en œuvre du PEA-Jeunes et donc indirectement du Projet. Car, le PTBA du projet est inclus dans le PTBA du Programme national, et celui-ci est validé par le Comité de pilotage en début de chaque année. Pour une meilleure synergie des interventions, le projet tient des réunions régulières de suivi avec le Programme national.

Objet, champ et destinataires de l'évaluation de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

L'évaluation finale couvrira l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet, depuis le début du projet jusqu'au moment de l'évaluation, tenant compte des activités programmées jusqu'à la fin de la période de mise en œuvre. Elle a pour objet de produire une appréciation objective de l'accomplissement des résultats du projet en termes de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. L'appréciation portera également sur la conception du projet, la stratégie et les modalités de mise en œuvre choisies.

L'évaluation portera sur toutes les activités de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes. Les principales questions d'évaluation prendront en considération les réalisations du projet, les contraintes et difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats.

L'évaluation portera une attention particulière sur les aspects suivants :

Contribution du projet à la réalisation de l'agenda pour le travail décent en Afrique, au PPTD 2014-2019 et à L'UNDAF 2018-2020 de la République du Cameroun ;

Contribution du projet aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT ;

Contribution du projet à l'atteinte des Objectifs de Développement Durables ;

Contribution du projet à la promotion des principes communs d'action de l'OIT, notamment la lutte contre la pauvreté, l'égalité de genre, l'application des normes internationales du travail, la participation des partenaires sociaux, le dialogue social et le tripartisme.

Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER), le Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA), le Programme national PEA-Jeunes, le FIDA, le BIT (ENTREPRISE, BIT/Yaoundé, EVAL/Point focal Evaluation au BIT/Afrique, PARDEV) et autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui voudraient s'intéresser au domaine de l'entrepreneuriat en général, et à l'agropastoralisme en particulier, au Cameroun.

Le processus d'évaluation sera participatif. L'OIT, les mandants tripartites⁷² et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet⁷³ utiliseront, de façon appropriée, les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises.

Critères et questions d'évaluation de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

L'évaluation devra adresser l'ensemble des critères d'évaluation énumérés dans le guide de l'OIT en la matière. Les questions clés ci-après sont destinées à guider l'évaluateur dans la collecte et l'analyse des informations, des conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques. En concertation avec le Gestionnaire de l'évaluation, l'évaluateur pourra modifier ou supprimer certaines questions qui ne seraient pas assez pertinentes dans le cadre de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes. Toute autre information ou question que l'évaluateur pourrait souhaiter inclure devra être discutée avec le Gestionnaire de l'évaluation.

De manière pratique, l'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que :

- La pertinence et l'alignement stratégique du projet ;
- La validité de la conception du projet ;
- La performance du projet et efficacité ;
- L'efficacité de l'utilisation des ressources ;
- L'efficacité du dispositif de gestion ;
- L'impact et la durabilité du projet ;
- Les bonnes pratiques développées et les leçons apprises ;
- Les perspectives du projet.

Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre 2007). L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

Pertinence et alignement stratégique du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Les mandants tripartites et autres bénéficiaires directs se sont-ils sentis suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Le cas échéant, ces appréciations varient-elles selon les mandants ?

Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des stratégies nationales de développement ainsi que celles définies dans l'UNDAF et le Programme pays pour le travail décent (PPTD) ?

Les résultats, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandants nationaux, en particulier du PEA-Jeunes ? Se sont-ils appropriés le concept et l'approche du projet ?

Dans quelle mesure le projet a-t-il été complémentaire et cohérent avec d'autres interventions du BIT ou du SNU en cours au Cameroun ?

Validité de la conception du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

La conception du projet est-elle logique et cohérente ? Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ?

A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles, et sensible au genre ?

La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?

Au vu des résultats atteints à ce stade de mise en œuvre, la conception du projet était-elle réaliste ?

⁷² Par exemple : le groupe de travail chargé de superviser la formulation du plan de réformes de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral

⁷³ Les ONGs de facilitation, les structures d'incubation, les jeunes bénéficiaires.

Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité de l'environnement ont-elles été prises en compte dans le projet ?

Performance et efficacité du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Dans quelle mesure les produits et résultats du projet ont-ils été atteints à ce stade de mise en œuvre ? Quel est l'état d'avancement du projet par rapport aux activités envisagées ? Cet avancement est-il conforme au chronogramme des activités ?

Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles auraient été les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?

Dans quelle mesure le projet a pris en compte, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, d'autres dimensions transversales du travail décent telles que le genre, le tripartisme, la durabilité environnementale et les normes internationales spécifiques dans le champ du développement des PME ?

Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ?

Dans quelle mesure la performance du projet aurait été meilleure ?

Efficiency de l'utilisation des ressources du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) étaient-elles suffisantes ? Ont-elles été allouées de façon adéquate pour fournir l'appui nécessaire et assurer la réalisation des activités, des produits ainsi que l'atteinte des objectifs du projet ?

Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés ?

Le projet a-t-il bénéficié des ressources additionnelles d'autres partenaires ?

Dans quelle mesure l'efficacité du projet aurait été meilleure ?

Efficacité du dispositif de gestion du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

La collaboration entre le Projet et le Programme national est-elle satisfaisante ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place ? A-t-il fonctionné de façon optimale ?

Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites et autres bénéficiaires directs dans les phases de planification intermédiaires, de mise en œuvre et de suivi-évaluation ?

Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, des cibles et du FIDA ? Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité du MINADER, du MINEPIA, du PEA-Jeunes et du FIDA dans ses actions ?

Le projet a-t-il suffisamment reçu l'appui administratif, programmatique et - si nécessaire - le soutien politique du BIT/Yaoundé ainsi que l'appui technique du Département ENTREPRISE ?

Dans quelle mesure l'efficacité du dispositif de gestion du projet aurait été meilleure ?

Effets et durabilité du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Le projet dispose-t-il d'une stratégie pour la pérennisation des actions ? Quels sont les effets prévisibles en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?

A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ? Les capacités des partenaires d'exécution du PEA-Jeunes ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité de leurs offres de formation en entrepreneuriat au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? Quelles sont les actions menées par les partenaires nationaux pour la pérennisation ?

Quelles mesures auraient dû être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

Bonnes pratiques développées et leçons apprises du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues pour servir d'exemple à des futurs projets similaires ?

Dans quelle mesure l'approche du projet peut-elle être répliquée ?

Formuler des recommandations appropriées à l'endroit des parties prenantes clés du projet.

Méthodologie proposée pour l'évaluation de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

L'évaluateur (trice) s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, rencontres avec les intervenants, discussions de groupes, des visites sur le terrain, triangulation des données et informations collectées, notation, des questionnaires/guides d'entretien dirigés vers les partenaires et les bénéficiaires finaux. La collecte et la présentation des données seront ventilées notamment par sexe (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant).

Briefing

Une séance de briefing de l'Évaluateur (trice) est prévue au démarrage de la mission. Le briefing permettra de lui apporter les précisions sollicitées avant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation. Le gestionnaire de l'évaluation facilitera ce briefing avec les principales parties prenantes du projet (Directrice du Bureau de l'OIT à Yaoundé, CNP, superviseur technique du Projet, Chargé de programme du BIT/Yaoundé, le Coordonnateur du PEA-Jeunes ou son représentant).

Revue documentaire (desk review)

L'Évaluateur (trice) aura à consulter toute la documentation mise à disposition. D'une manière générale, le BIT lui fournira tous les documents que celui-ci juge utile à l'exercice de sa mission. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devront être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation.

L'Évaluateur (trice) examinera les documents avant de procéder à tout entretien. Au terme de la revue documentaire initiale, l'Évaluateur (trice) soumettra au gestionnaire de l'évaluation le rapport de démarrage de la mission.

Documentation

Document de projet

Document de conception du PEA-Jeunes

Stratégie genre du PEA-Jeunes

UNDAF 2013-2017, 2018-2020

PPTD 2013-2017

Protocole d'accord entre le PEA-Jeunes et l'OIT

Rapport technique et financier 2017 et 2018 du Projet

Budget du Projet

Minute d'approbation du Projet

Directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre 2007)

Rapports des activités

etc

Entrevues avec les parties prenantes clés et autres

Ce travail de recherche documentaire sera complété par des visites de terrain et par des entretiens avec les différentes parties prenantes impliquées dans le projet. Ces parties prenantes sont : les mandants de l'OIT au Cameroun (représentants des employeurs et des travailleurs et départements ministériels) ;

le personnel technique du Programme national PEA-Jeunes et les conseillers d'entreprise des URACs ;

les ONGs de facilitation ;

les centres d'incubations ;

les jeunes bénéficiaires formés en entrepreneuriat avec les outils GERME du BIT ;

le FIDA ;

le personnel technique de l'unité SME du département ENTREPRISE à Genève impliqué dans le projet ;

le personnel technique et administratif du BIT/Yaoundé impliqué dans le projet (Directrice du Bureau de l'OIT à Yaoundé ; Spécialiste technique ; Chargé de programme du Bureau) ;

le personnel du projet.

Après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation, une liste indicative des personnes à interviewer avec leurs contacts (e-mail, téléphone,) sera fournie par le CNP du Projet à l'Évaluateur (trice) au démarrage de la mission. L'Évaluateur (trice) aura la latitude sur le terrain de compléter cette liste initiale.

Debriefing

Au terme de sa mission au Cameroun, l'Évaluateur (trice) présentera ses constats, résultats et recommandations préliminaires à l'équipe de projet au Cameroun ainsi qu'au BIT et au PEA-Jeunes avant son départ. Une réunion élargie aux mandants et autres parties prenantes pourra être organisée pour présenter les résultats préliminaires de l'évaluation.

Plus tard, l'Évaluateur (trice) présentera également les points principaux de son rapport provisoire. Cette présentation pourra se faire par skype business/webinar le cas échéant.

Principaux livrables attendus de l'évaluation de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Il est attendu de l'Évaluateur (trice) trois livrables :

un rapport de démarrage de la mission précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail...

un rapport d'évaluation préliminaire concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci avant.

un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations formulées.

Le rapport d'évaluation final de 30 pages maximum (hormis les annexes) comportera :

Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation et les caractéristiques de l'évaluation (type, date de début et de fin, unité de gestion à l'OIT, nom de l'évaluateur, date de soumission du rapport d'évaluation)

Résumé exécutif (selon canevas standard du BIT en matière d'évaluation indépendante et expliquant la méthodologie utilisée et ses limites)

Acronymes

Description du projet

But, champ et clients de l'évaluation

Méthodologie

Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation

Conclusions

Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute))

Leçons apprises et bonnes pratiques

Annexes (incluant les TdR ; la liste des personnes rencontrées ; la documentation consultée ; les tableaux des données complémentaires ; les questionnaires utilisés ; etc.).

Le rapport devra être rédigé en français.

Modalités de gestion, plan de travail et calendrier de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Le gestionnaire de l'évaluation

L'Évaluateur (trice) adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien du projet, du BIT/Yaoundé et du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique à Abidjan.

L'équipe de projet appuiera le consultant pendant toute la durée de l'évaluation et s'assurera que la documentation relative au projet est mise à jour et facilement accessible. L'équipe prendra si nécessaire les rendez-vous avec les parties prenantes pour le compte de l'Évaluateur (trice).

Plan de travail et calendrier

La durée totale du processus d'évaluation est estimée à 25 jours de travail au plus pour l'Évaluateur (trice) sur une période calendaire de 5 semaines à partir du 1^{er} novembre 2019.

Les phases de l'évaluation

Le rapport final d'évaluation devra être transmis au donateur au plus tard le 31 décembre 2018. La proposition de calendrier ci-dessous de déroulement de l'évaluation pourra être revue ou actualisée par le Gestionnaire de l'évaluation de commun accord avec l'évaluateur (trice) retenu(e).

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais indicatifs	Nbre de H/J pour le consultant	DSA
I	Préparation des TDR, consultation avec l'OIT et les parties prenantes Approbation des TDRs finaux Transmission des TDRs finaux aux parties prenantes	Gestionnaire de l'évaluation Point focal au BIT/Afrique Gestionnaire de l'évaluation	30 sept-04 au octobre 2019	0	
	Publication de l'annonce de recrutement d'un(e) évaluateur (trice)	Gestionnaire de l'évaluation Point focal évaluation ROAF	Octobre 2019	0	
II	Identification d'un(e) évaluateur (trice) Approbation du choix de l'Évaluateur Elaboration des contrats et préparation du budget et de la logistique	Gestionnaire de l'évaluation Point focal au BIT/Afrique Bureau de Yaoundé	Octobre 2019	0	
III	Briefing (Skype) avec le gestionnaire de l'évaluation	Évaluateur (trice)	30 octobre 2019	0	
	Transmission Documents au consultant	Gestionnaire de l'évaluation CNP			
IV	Revue documentaire des documents relatifs au projet Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire Entretiens (téléphone/skype) avec le Bureau du projet et unités techniques concernés au Siège de l'OIT Rédaction du rapport de démarrage	Évaluateur	4-7 novembre 2019	5	

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais indicatifs	Nbre de H/J pour le consultant	DJA
V	Revue du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation/Chargé de Programme de Yaoundé	8 novembre 2019	0	
VI	Mission au Cameroun 1 jour de voyage vers le Cameroun	Evaluateur (trice)	9-10	0	1
	Consultations avec le Bureau de l'OIT au Cameroun, l'équipe de gestion du projet, le spécialiste technique DWT, et les parties prenantes au Cameroun (03 jours) Visites de terrain (Obala ou Binguela, bassins de production proches de Yaoundé...) (01 jour)	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet	11-19 novembre 2019	7	6
	Debriefing de la mission à l'équipe de Projet, la Directrice du BIT/Yaoundé, puis au cours d'une réunion élargie avec le PEA-Jeunes, le BIT/Yaoundé, MINADER, MINEPIA et FIDA et avec le Manager de l'évaluation	Evaluateur	20-22 novembre 2019	3	0
	<i>Retour Mission du Cameroun</i>		1 ^{er} décembre 2018	0	1
VII	<i>Soumission de la Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire et des consultations lors des visites de terrain</i>	Evaluateur (trice)	25-29 novembre 2019	5	
VIII	Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur (trice)	Gestionnaire de l'évaluation	2-6 décembre 2018	0	
IX	Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte	Evaluateur (trice)	9-10 décembre 2019	2	
X	Transmission du rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.	Gestionnaire de l'évaluation	17 décembre 2018	0	
XI	Revue et transmission du rapport à EVAL Approbation du rapport par EVAL	Point focal évaluation BIT/Afrique EVAL	18-19 décembre-2018	0	

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais indicatifs	Nbre de H/J pour le consultant	DSA le
XII	Transmission officielle du rapport approuvé par EVAL à PARDEV Transmission officielle du rapport aux parties prenantes (hors bailleur) Soumission officielle du rapport au PEA-Jeunes	Gestionnaire de l'évaluation Gestionnaire de l'évaluation/BIT-Yaoundé PARDEV par la Directrice du BIT/Yaoundé	de 20 décembre 2019		
	Nombre total de jours prestés			22	8

Procédures de circulation et de soumission du rapport.

Pour cette évaluation à mi-parcours, le rapport final et la procédure de soumission suivront le processus suivant :

L'Évaluateur (trice) soumettra un rapport d'évaluation provisoire au gestionnaire de l'évaluation

Le gestionnaire de l'évaluation fera parvenir une copie aux parties prenantes clés pour commentaires et corrections factuelles

Le gestionnaire de l'évaluation enverra les commentaires consolidés à l'Évaluateur (trice).

L'Évaluateur (trice) finalisera le rapport en prenant en compte les observations jugées pertinentes et en fournissant le cas échéant une brève note expliquant pourquoi certains commentaires n'auraient pas été intégrés. Il/elle devra présenter son rapport final au gestionnaire de l'évaluation.

Le gestionnaire de l'évaluation transmettra le projet de rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique qui le passera en revue et le transmettra ensuite à EVAL pour approbation.

Le gestionnaire de l'évaluation transmet officiellement le rapport d'évaluation approuvé par EVAL aux parties prenantes (bailleur exclu) et à PARDEV.

PARDEV représenté par le BIT/Yaoundé transmettra officiellement le rapport au donateur qui est le PEA-Jeunes avec copie au FIDA.

Profil de l'Évaluateur (trice)

L'Évaluateur (trice) devrait avoir un profil correspondant aux critères suivants :

Solide expérience professionnelle (Avoir réalisé des travaux ou exécuté des consultations techniques dans le champ de promotion des PME aux niveaux macro et méso)

Bonne connaissance des enjeux en matière d'emploi des jeunes et de développement des PME

Expérience avérée dans l'analyse et l'évaluation des projets de développement dans un contexte similaire;

Bonne connaissance des objectifs, des stratégies et des outils développés par le BIT pour la promotion des PME aux niveaux macro et méso

Bonne capacité d'écoute, d'analyse et hauteur de vue

Capacité de produire des résultats de qualité dans un temps limité. La familiarisation aux méthodes employées pour l'évaluation des projets des agences du Système des Nations Unies, notamment le BIT, seraient des atouts déterminants.

Excellente maîtrise du français

Dossier de candidatures

Le dossier de candidatures comprendra :

Une lettre de soumission

Le CV de l'Évaluateur (trice)

Les références pour les travaux similaires

L'offre technique et financière.

Conditions et rémunération :

La rémunération de l'Évaluateur (trice) comprend:

Les honoraires qui ne devront pas dépasser 22 jours de travail ;

Les frais de voyage international domicile du consultant – Yaoundé – domicile du consultant et en conformité avec les règlements et les politiques de l'OIT (en classe économique et suivant le trajet le plus direct et court) ;

Les frais de DSA au cours des visites dans le pays ;

Les déplacements interurbains au Cameroun.

Les frais de communications (Internet ; téléphone...)

Le projet facilitera les aspects logistiques liés aux déplacements du Consultant sur le terrain. Le projet prend à sa charge hors contrat de l'Évaluateur (trice), les dépenses des éventuelles réunions avec les parties prenantes si nécessaire.

Annexe 1 : All relevant ILO evaluation guidelines and standard templates

Code of conduct form (To be signed by the evaluators)

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm

Checklist No. 3 Writing the inception report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm

Checklist 5 Preparing the evaluation report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm

Checklist 6 Rating the quality of evaluation report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm

Template for lessons learnt and Emerging Good Practices

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm

14

Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm

Guidance note 4 Integrating gender equality in M&E of projects

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm

Template for evaluation title page

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm

ANNEXE 2

LISTE DES PARTIES PRENANTES RENCONTREES PAR L'EVALUATION

Nom	Fonction	Institution
BIT - OIT		
François Murangira	Directeur BIT	Equipe d'appui technique de l'OIT au Travail Décent pour l'Afrique centrale et Bureau de pays pour le Cameroun, la Guinée Equatoriale et Sao Tomé et Principe
Rodrigue Raoul Zuchuon	Spécialiste en développement des entreprises et Coordonnateur Projet BIT-PEA Jeunes de janvier 2017 à septembre 2019	
Claude Mvolo	Coordonnateur du Projet BIT-PEA-Jeunes	
Marlene Donfack	Assistance administratif et financier du Projet BIT-PEA-Jeunes	
Jacinta Fankam	Responsable des services administratifs et financiers	
FIDA / PEA-J		
Olivier Ndam Poufoun	Spécialiste en développement d'entreprises	PEA-Jeunes
Joseph Rostand Olinga Biwole	Country programme officer (CPO)	FIDA Bureau sous-régional Afrique du centre
Ernest Essomba	Responsable Administratif et financier	PEA-Jeunes
Gilbert Momo	Responsable du Suivi évaluation	PEA-Jeunes
Institutions		
Oumaraini	Conseiller, Cellule de la Coopération	MINIPIA/ DEPCS
Ibrahim Kelly	Point focal FIDA au Minepia	MINIPIA/ DEPCS
Sadou Simplicie	Point focal FIDA au Minader	MINADER
Paul Kegueni	Chef service Elaboration des normes	ANOR
ONGs		
Tsokgna Yanzeu Jean Charles	Directeur Etudes et Services	SAILD
Représentants travailleurs et entreprises		
Dassi Cristophe	Président National	Confédération des Syndicats Autonomes du Cameroun
Djibring Nyam Ahola	Chargé d'études	Groupement Inter- patronal du Cameroun (GICAM)-Yaoundé
Acteurs Décentralisés		
Bessi Aboganina Hubert	Conseiller d'entreprise	URAC SUD
Benjamin Bidjo	Conseiller d'entreprise	URAC SUD
Ndouje Simon	Conseiller d'entreprise	URAC SUD
Leontine Medea	Facilitatrice, Région SUD	CIP (ONG)
Mbayon Cesar	Point Focal	Ebolowa
Emana Alo'o	Conseiller Principal	Ebolowa
Boh Michel Patrick	Formateur	Institut Agronomique Obala (IAO)
Mevoungou Elondou Flavien	Formateur	Institut Agronomique Obala (IAO)
Zoyuim Andre Marie	Formateur	Institut Agronomique Obala (IAO)
Zobo Mvogo Hyacinthe	Chef URAC	URAC Centre

Ayiodjeu Angele Nicole	CE URAC	URAC Centre
Kouam Simo Jaures	CSA Formateur	EPAB
Mvondo Obam Maurice	CSA / EPAB	EPAB
Kolo Mdida	PF/EPAB	EPAB
Essomba Emmaran Joel	PF/EPAB	EPAB
Bobong Mbol Rolince Fabrice	Entrepreneur	PEA Jeunes
Abeng Gervais Christian	Entrepreneur	PEA Jeunes
Nkodo Anicet Lionel	CPSA	EPAB
Mengue Amye Rodrigue	CPSA	EPAB
Edith Atangana	Directrice Adjointe	CHASAADD - Mfou
Patrice Abessolo	Agronome et formateur	CHASAADD - Mfou
Messy D. Charles	Formateur	CHASAADD - Mfou

ANNEXE 3

Bibliographie et sources documentaires

Termes de Référence

BIT TDRs Evaluation finale, Assistance Technique BIT au programme PEA-Jeunes- (Novembre 2019)

Documents de Projet

Livrables du Projet

2017

Plan renforcement capacités_PEA-Jeunes
Plan d'appui amélioration de la normalisation
Rapport formation facilitateurs PEA-jeunes
Rapport coaching PEA jeunes
Rapport de la Rencontre EESE
Rapport SFF2 PEA-Jeunes

2018

Méthodologie EESE agropastoral au Cameroun
Plan d'appui amélioration de la normalisation
Rapport de l'atelier_Validation Plan normalisation et qualité1
Rapport final formation conseillers TRIE CREE, 4 au 14 juin 2018
Rapport final formation facilitateurs TRIE 18 au 23 juin 2018
Manuel TRIE PAE Jeunes adapté en cours
Manuel CREE adapté et corrigé (1)
Rapport SFF GERME et méthodes de suivi GERME 20 novembre 2018
Méthodologie EESE agropastoral au Cameroun 16 Août 2018 VF
Rapport coaching Conseillers formateurs TRIE CREE 06 décembre 2018
Rapport général de l'atelier _Appropriation EESE
Rapport_collecte_des données_secondaires,_EESE, Final nov 2018
Rapport de mission, rmp PEA-Jeunes, déc 2018
Rapport d'Enquête EESE agropastoral
Rapport de l'atelier_de Validation Plan normalisation et qualité1
Matériel de formation GERME au secteur agro-pastora
Manuel et KitTRIE Agropastoral
Manuel et Kit CREE Agropastoral
Manuel du Plan d'Affaires CREE Agropastoral

2019

Plan de réformes préliminaires validé par le GTT/EESE (octobre 2019)
Système de de labélisation qualité propre au PEA-Jeunes (validé novembre 2019 à Mbalmayo)
Rapport des besoins de renforcement des capacités
Rapport atelier de formation Plaidoyer et Lobbying BIT PEA JEUNES
Rapport coaching Germe
Rapport de renforcement facilitateurs
Rapport formation conseillers en Trie-Cree
Rapport formation des Encadreurs techniques en gestion de la qualité et travail décent
Rapport formation des Encadreurs techniques en gestion de la qualité et travail décent en entreprise_NKOUASSEU_Form_Encadreurs techniques_PEA-Jeunes_DQ et TD en en entreprise_Kribi_Sept
RapportEvaluation_EESE Global

Rapports techniques et financiers du Projet

Budget initial CMR1601IFA-PEAJEUNES
Document-de-conception du PEA-Jeunes
MA-MCR-CMR1601IFA-signed
MoU BIT-PEA Jeunes - FINAL
Proposition assistance technique BIT au PEA-J, Fév 2016

FS CMR1601IFA -1er jan au 31 juin 2018
FS-CMR1601IFA-31Dec2016
FS-CMR1601IFA-31Dec2017
PTBA 2016 du Projet BIT-PEA-Jeunes
PTBA 2017 du Projet BIT-PEA-Jeunes
PTBA 2018 du Projet BIT-PEA-Jeunes
TDR RMP PEA Jeunes - Draft 1
Agenda revue à mi-parcours PEA-Jeunes
Rapport du Projet_1er semestre 2018 Projet CMR1601IFA
Rapport du Projet_2018 (au 20 nov 2018)
Rapports financiers activités PEA-Jeunes premier semestre 2018
Décision constatation de la composition du groupe de Travail
Décision création groupe de travail éval environnement des affaires~
PLAN DAPPUI AMELIORATION DE LA NORMALISATION final
Rapport préparatoire de l'enquête
TDRs adaptation TRIE-CREE au secteur agropastoral ver2
Cameroun_ Pilier Economic 23 aout 2018
Cameroun_ Pilier_Environment 23 aout 2018
Cameroun_ Pilier_Political 23 aout 2018
Cameroun_ Pilier_Social 23 aout 2018
Cameroun_Summary_Cameroun_Final 23 aout 2018
Note conceptuelle avenant V0
Lettre transmission rapport d'activités 2016_ 18 mai 2017
Rapport d'activités 2016_ 18 mai 2017
Rapport du Projet BIT-PEA-Jeunes, Année 2017_1
Rapport du Projet_1er semestre 2017_final
Rapport financier 2017 diff
Rapport du Projet BIT-PEA-Jeunes, Année 2017_1
Note suivi accompagnement des PIE, Ver0
Plan renforcement des capacités, PEA-Jeunes
Rapport analyse besoins de formation PEA-jeunes
Rapport coaching PEA jeunes déc 2017 final1
Rapport de la Rencontre EESE final
Rapport formation des facilitateurs PEA-jeunes
Rapport formation des conseillers PEA-jeunes
Rapport SFF2 PEA-Jeunes final_1
TDRs Collecte des données primaires EESE agropastoral_ver3
TDRs du répertoire d'instance_2
TDRs Evaluation EESE agropastoral_ver2
TDRs Evaluation EESE et formulation plan d'action dvpt PME dans le secteur agro-
pastoral_ver1
Vue d'ensemble des adaptations GERME_PEA-Jeunes 1

Documents de stratégie

ILO and SDG
P&B 2018_2019 french
PNUAD 2018_2020 64. PPTD Cameroun 2014_2017 prolongé à 2019
UNDAF Cameroun 2013 2017

Presse et communications

Bulletins électroniques projet

Brochure « Success Africa IV : Delivering excellent decent work results in Africa. Working Together for a Better Africa »

articles de presses concernant des activités du Projet ont paru dans les journaux : Mutation n°4786 du 1er février 2019, L'Économie n°01691 du mercredi 13 février 2019, Intégration n°355 du 5 au 10 février 2019, Intégration n°359 du 13 au 19 mai, L'Économie n°01740 du mardi 14 mai 2019, Le Jour n°23932 du 14 mai 2019, Mutation n°4856 du 15 mai 2019, Cameroon-Tribune du 5 novembre 2019, le Jour N°3644 du 30 octobre 2019 ; Mutations N°4971 du 30 octobre 2019, Quotidiens de l'Économie N°042 du 4 novembre 2019, reportage au journal parlé du 20h à la CRTV-Radio (poste national) du 29 octobre 2019, reportage de CRTV Sud (ebolowa) du 30 octobre

ILO_EVAL Templates

template-good practice

template-lesson-learned

template-summary-fr

template-title page-fr

ANNEXE 4

MATRICE D'ÉVALUATION

Matrice d'évaluation et collecte des données

QUESTIONS D'ÉVALUATION	INDICATEURS	SOURCES et MÉTHODES DE COLLECTE
QE 1 PERTINENCE Pertinence et alignement stratégique du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes		
Les mandants tripartites et autres bénéficiaires directs se sont-ils sentis suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Le cas échéant, ces appréciations varient-elles selon les mandants ?	Perception des mandants et des bénéficiaires d'un niveau satisfaisant de participation Evidences de participation et contributions	Entretiens et focus groups avec mandants tripartites Entretiens et focus groups avec bénéficiaires directs (entrepreneurs, formateurs, représentants réseau) Entretiens avec AT BIT Résultats évaluation à mi-parcours
Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des stratégies nationales de développement ainsi que celles définies dans l'UNDAF et le Programme pays pour le travail décent (PPTD)?	Document de projet et MoU pleinement alignés aux Stratégies nationales Stratégie UNDAF PPDT-Cameroun	Analyse documentaire pour alignement stratégies Entretiens représentant BIT Entretiens Institutions nationales
Les résultats, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandants nationaux, en particulier du PEA-Jeunes? Se sont-ils appropriés le concept et l'approche du projet ?	Perception des mandants et PEA-J Evidences d'appropriation	Entretiens avec mandants tripartites et PEA-J Résultats évaluation à mi-parcours Observations au cours des visites de terrains (évidence d'appropriation)
Dans quelle mesure le projet a-t-il été complémentaire et cohérent avec d'autres interventions du BIT ou du SNU en cours au Cameroun ?	Evidence de synergies, complémentarités et cohérence (formulation et mise en œuvre)	Entretiens avec personnel BIT Analyse documentaire (document projet, rapports activités, autres projets) Résultats évaluation à mi-parcours
QE 2 VALIDITE DE LA CONCEPTION - Validité de la conception du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes		
La conception du projet est-elle logique et cohérente ? Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ?	Adhérence du document de projet et du MoU aux bonnes pratiques internationales sur la conception de projets (jugement expert évaluateur, aussi expert en formulation de projets)	Révision documentaire (document de préparation, MoU) Entretiens avec parties prenantes qu'ont participé à l'étape de préparation

QUESTIONS D'EVALUATION	INDICATEURS	SOURCES et MÉTHODES DE COLLECTE
A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles, et sensible au genre ?	Existence d'un cadre complet et pertinent d'indicateurs Pleine mesurabilité du cadre d'intervention BIT (ligne de base et cibles) Indicateurs de genre	Analyse documentaire (document de projet, cadre logique, système suivi et évaluation) Résultats évaluation à mi-parcours Analyse lignes de base Jugement du système de suivi et de la mesurabilité de l'intervention
La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?	Résultats et activités adéquates aux ressources financières et aux temps d'exécution Pertinence des activités aux résultats	Analyse documentaire (cadre logique, document de projet) Résultats évaluation à mi-parcours Check de pertinence et de la relation causes – effets Entretiens avec le staff (appréciation de pertinence et adéquation ressources)
Au vu des résultats atteints à ce stade de mise en œuvre, la conception du projet était-elle réaliste ?	% des cibles achevés Perception du staff sur le réalisme de la conception	Analyse documentaire (cadre logique, document de projet, rapports de projets (résultats) Visites des sites et observations des résultats Entretiens avec le staff (appréciation de adéquation ressources)
Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité de l'environnement ont-elles été prises en compte dans le projet ?	Evidence que conception et mise en œuvre ont eu attention à <i>questions de genre, normes internationales du travail, dialogue social, durabilité de l'environnement</i>	Analyse documentaire (document projet, cadre logique, rapports sur genre, environnement, rapports sur dialogue social) Entretiens et focus groups (y inclut avec formatrice et femmes entrepreneurs) Résultats évaluation à mi-parcours
QE 3 EFFICACITE et PERFORMANCES - Performance et efficacité du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes		
Dans quelle mesure les produits et résultats du projet ont-ils été atteints à ce stade de mise en œuvre ?	% des cibles atteints pour les indicateurs de performance	Analyse documentaire (système de suivi, rapports d'activités) Entretiens avec bénéficiaires Entretiens avec staff du Projet Focus groups (formateurs, entrepreneurs, femmes) Résultats évaluation à mi-parcours Observations lors de visites de terrain
Quel est l'état d'avancement du projet par rapport aux activités envisagées? Cet	% des activités réalisées par rapport au temps écoulé	Analyse documentaire (système de suivi, rapports d'activités)

QUESTIONS D'EVALUATION	INDICATEURS	SOURCES et MÉTHODES DE COLLECTE
avancement est-il conforme au chronogramme des activités ?		
Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles auraient été les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant?	Evidences de bonnes performances Evidences de contraintes d'exécution	Observation des résultats Analyse documentaire (système de suivi, rapports d'activités) Entretiens (avec ensemble des parties prenantes et bénéficiaires)
Dans quelle mesure le projet a pris en compte, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, d'autres dimensions transversales du travail décent telles que le genre, le tripartisme, la durabilité environnementale et les normes internationales spécifiques dans le champ du développement des PME ?	Evidences de prise en compte des questions transversales	Focus groups (entrepreneurs, parties sociales, institutions responsables) Analyse des perceptions sur performances Résultats évaluation à mi-parcours Analyse SWOT au cours de focus group Score-card sur résultats Observation des résultats
Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ?	Evidence d'activités pas prévues Niveau de pertinence des activités pas prévues	
Dans quelle mesure la performance du projet aurait été meilleure?	Perception des bénéficiaires de opportunités de meilleure performance	
QE 4 EFFICIENCE Efficience de l'utilisation des ressources du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes		
Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) étaient-elles suffisantes ? Ont-elles été allouées de façon adéquate pour fournir l'appui nécessaire et assurer la réalisation des activités, des produits ainsi que l'atteinte des objectifs du projet ?	Rapport ressources / résultats (couts-avantages) Ratio d'absorption budgétaire Liste des activités pas réalisées pour manque de ressources	Analyse documentaire (budget (planification et exécution) ressources humaines, moyens techniques) Entretiens avec le staff BIT et PEA-J Analyse de perception de l'adéquation des moyens financiers et techniques Résultats évaluation à mi-parcours

QUESTIONS D'EVALUATION	INDICATEURS	SOURCES et MÉTHODES DE COLLECTE
Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficace ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés ?	Coûts des services AT BIT alignés aux coûts d'opportunités Rapport coûts - qualité	Analyse des coûts d'opportunités (par exemple pour les activités de formation) Analyse de la qualité des produits (analyse documentaire, rapports d'activités, observation des livrables) Perception du rapport coût – qualité de part de l'équipe de projet Focus group et analyse des goulots d'étranglement
Le projet a-t-il bénéficié des ressources additionnelles d'autres partenaires ? Dans quelle mesure l'efficacité du projet aurait été meilleure ?	% ressources d'autres partenaires (quantité et source) Liste des activités et livrables avec opportunités d'amélioration de l'efficacité	Analyse du budget (planification et exécution) Entretiens avec partenaires et avec administrateur BIT PEA-J
QE 5 DISPOSITIF DE GESTION Efficacité du dispositif de gestion du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes		
La collaboration entre le Projet et le Programme national est-elle satisfaisante ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place ? A-t-il fonctionné de façon optimale ?	Système de suivi et évaluation en place Qualité du système (jugement par évaluateur, expert en suivi et évaluation) Evidences que la gestion du projet est informée par le système de suivi-évaluation	Analyse documentaire (rapports d'activités, rapports d'évaluation, rapports financiers) Entretiens avec équipe BIT PEA-J (y inclut gestionnaire et comptable) Entretiens avec Représentant BIT à Yaoundé et du Département ENTREPRISE
Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites et autres bénéficiaires directs dans les phases de planification intermédiaires, de mise en œuvre et de suivi-évaluation ?	Niveau de participation et d'appropriation des mandants tripartites et des autres bénéficiaires	Analyse des PV du dialogue politique Analyse du système de suivi et évaluation Entretiens avec les parties prenantes et les bénéficiaires Focus groups avec entrepreneurs et mandants tripartites et application technique SWOT à la gestion du projet
Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, des cibles et du FIDA ? Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité du MINADER, du MINEPIA, du PEA-Jeunes et du FIDA dans ses actions ?	Entrepreneurs et mandants tripartites sont bien informés des actions AT-BIT PEA-J Perception de bonne visibilité du projet et des intervenants	Résultats évaluation à mi-parcours Analyse des perceptions des parties prenantes

QUESTIONS D'EVALUATION	INDICATEURS	SOURCES et MÉTHODES DE COLLECTE
Le projet a-t-il suffisamment reçu l'appui administratif, programmatique et - si nécessaire - le soutien politique du BIT/Yaoundé ainsi que l'appui technique du Département ENTREPRISE ?	Liste et résultats des interventions de soutien politique du BIT/Yaoundé et du Département ENTREPRISE	
Dans quelle mesure l'efficacité du dispositif de gestion du projet aurait été meilleure?	Nombre et importance des aspects de gestion / gouvernance avec opportunité d'amélioration	
QE 6 OPPORTUNITES D'IMPACT ET DURABILITE Effets et durabilité du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes		
Le projet dispose-t-il d'une stratégie pour la pérennisation des actions ? Quels sont les effets prévisibles en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?	Stratégie de pérennisation en place et appropriée par parties prenantes	Analyse documentaire (stratégie de pérennisation, document de projet, rapports d'activités, rapports d'évaluation, rapports financiers) Entretiens avec équipe BIT PEA-J (y inclut gestionnaire et comptable) Entretiens avec les parties prenantes et les bénéficiaires Focus groups avec entrepreneurs et mandants tripartites Résultats évaluation à mi-parcours Analyse des perception des parties prenantes sur les opportunités d'impact et la durabilité
A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ? Les capacités des partenaires d'exécution du PEA-Jeunes ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité de leurs offres de formation en entrepreneuriat au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? Quelles sont les actions menées par les partenaires nationaux pour la pérennisation ?	Les aspects suivants de durabilité sont pris en compte : <i>Durabilité financière</i> <i>Durabilité financière</i> <i>Analyse du marché</i> <i>Durabilité politique</i> <i>Aspects culturels / organisationnels</i> <i>Capacités</i> <i>Appropriation partenaires</i>	
Quelles mesures auraient dû être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?	Liste et qualité des mesures appliquées pour renforcer la durabilité du projet (par résultat)	
QE 7 Bonnes pratiques développées et leçons apprises du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes		
Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues pour servir d'exemple à des futurs projets similaires ?	Liste bonnes pratiques	Analyse documentaire (rapports d'activités) Entretiens avec équipe BIT PEA-J, les parties prenantes et les bénéficiaires Résultats évaluation à mi-parcours
Dans quelle mesure l'approche du projet peut-elle être répliquée ?	Conditions de replicabilité en place	

QUESTIONS D'EVALUATION	INDICATEURS	SOURCES et MÉTHODES DE COLLECTE
		Focus groups et débat sur les leçons et les opportunités de replicabilité

ANNEXE 5

Calendrier des activités Étape de terrain

Date	Activités
Dimanche 8 Décembre	Arrivée à Yaoundé et installation Analyse documentaire
Lundi 9 Décembre	Briefing BIT Réunion avec mission FIDA Planification mission et organisation rendez vous
Mardi 10 Décembre	Entretiens BIT Entretien MINADER Travail au BIT et analyse documentaire
Mercredi 11 Décembre	Entretien ANOR Entretien GICAM Travail au BIT
Jeudi 12 Décembre	Entretien Représentant Syndicats Entretiens équipe PEA – Jeunes Travail au Bureau BIT
Vendredi 13 Décembre	Entretiens équipe projet
Samedi 14 Décembre	Travail de synthèse
Dimanche 15 Décembre	Travail de synthèse et première écriture rapport
Lundi 16 Décembre	Visite à Ebolowa Rencontre avec équipe URAC Sud Visite Centre de Formation Visite entrepreneur
Mardi 17 Décembre	Visite Obala et rencontres avec personnel Institute Agronomique IAO Rencontre avec équipe URAC Centre Entretiens avec entrepreneurs
Mercredi 18 Décembre	Visite à Mfou er rencontre avec personnel et formateurs CHASAADD
Jeudi 19 Décembre	MINEPAT Entretiens BIT (équipe Projet)
Vendredi 20 Décembre	Atelier de resitution près du siège du BIT Après midi : vol de départ

ANNEXE 6

BONNES PRATIQUES

ILO « Emerging Good Practice Template » Format ILO pour l'émergence de bonnes pratiques

1 – APPROCHE PARTICIPATIVE

TITRE DU PROJET : Projet d'assistance technique du BIT au « Programme de promotion de l'entreprenariat agropastoral des jeunes - PEA –Jeunes »
Project TC/SYMBOL: CMR /16/01/IFA

Nom de l'Évaluateur: Paolo Scalia

Date: Mars 2020

Les bonnes pratiques suivantes ont été identifiées au cours de l'évaluation. Information supplémentaire peut être trouvée dans le texte du rapport

Élément de bonne pratique	Description
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Approche participative et consultation continue avec les partenaires: même avec des ressources humaines très limitées, le projet a su maintenir un dialogue continu et un processus de consultation avec l'ensemble des partenaires institutionnels, le GICAM et la Confédération des Syndicats Autonomes du Cameroun. L'approche a renforcé l'efficacité et l'appropriation de l'intervention. La bonne pratique est renforcée par l'application des mécanismes de consultation tripartite à l'ensemble des activités de projet.
Conditions et contexte: limitations ou recommandations en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Les bonnes pratiques mises en évidence par l'évaluation s'appliquent au contexte spécifique du Cameroun, son environnement rural, ses institutions de formation, l'environnement entrepreneurial et au programme PEA-Jeunes. En général, il semble que ces pratiques pourraient être appliquées également dans des contextes différents, bien qu'une analyse spécifique devrait être mise en œuvre pour évaluer comment les adapter au nouvel environnement
Établir une claire relation de cause à effet	Les ressources du projet ont permis de mettre en œuvre des activités de formation qui ont contribué à développer de bonnes capacités pour former et coacher les jeunes entrepreneurs. La relation de cause à effet est simple. Les preuves recueillies lors des entretiens d'évaluation permettent d'attribuer les capacités renforcées des formateurs aux contributions au projet. Une satisfaction élevée (des bénéficiaires, des formateurs, des entrepreneurs, des institutions et du personnel du programme) confirme ces résultats et soutient la relation de cause à effet

Indiquez l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	40 formateurs capacités et des capacités prévues pour former plus de 3000 jeunes entrepreneurs
Potentiel de réplication et par qui	Déjà au Cameroun, les institutions nationales de formation adoptent les instruments TRIE, CREE et GERME L'approche pourrait être reproduite par des associations d'entrepreneurs, ainsi que par des institutions, des centres de formation et des programmes internationaux à la fois au Cameroun et dans d'autres pays de la région.
Liens avec des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats de programme de pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT)	Pas Applicable
Autres documents ou commentaires pertinents	Pas Applicable

**ILO « Emerging Good Practice Template »
Format ILO pour l'émergence de bonnes pratiques**

2 – ADAPTATION DE LA METHODOLOGIE EESE (ENABLING ENVIRONMENT FOR SUSTAINABLE ENTERPRISES) AU MILIEU AGRO-PASTORAL DU CAMEROUN

TITRE DU PROJET : Projet d'assistance technique du BIT au « Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes - PEA –Jeunes »
Project TC/SYMBOL: CMR /16/01/IFA

Nom de l'Évaluateur: Paolo Scalia

Date: Mars 2020

Les bonnes pratiques suivantes ont été identifiées au cours de l'évaluation. Information supplémentaire peut être trouvée dans le texte du rapport

Élément de bonne pratique	Description
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Adaptation de méthodologie l'EESE (<i>enabling environment for sustainable enterprises</i> ; in French : Environnement Propice pour des Entreprises Durables) au secteur agropastoral : une approche caractérisée par : (i) la combinaison des techniques variées, (ii) le dialogue entre toutes les parties prenantes, (iii) une portée plus large de l'évaluation et des domaines d'action. Ces éléments contribuent à faire de cette méthodologie un gage de succès et donc susceptible d'être répliquée dans des initiatives similaires. L'adaptation de l'EESE au milieu agropastoral est appliquée pour la première fois par le BIT au Cameroun.
Conditions et contexte: limitations ou recommandations en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Cette bonne pratique s'applique au contexte spécifique du milieu agropastoral du Cameroun, son environnement rural, ses institutions de formation, l'environnement entrepreneurial et le programme PEA-Jeunes. En général, il semble que l'adaptation de la méthodologie pourrait être appliquées également dans des contextes différents, bien qu'une analyse spécifique du contexte serait nécessaire.
Établir une claire relation de cause à effet	Les ressources du projet ont permis de réaliser l'adaptation de l'outil EESE et de son texte original aux spécificités du milieu. La relation de cause à effet est directe et l'évaluation a recueilli le constat d'un taux de satisfaction élevé des acteurs qu'ont participé au développement de la nouvelle stratégie.
Indiquez l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	Une stratégie pour le développement de l'entrepreneuriat pour le milieu agro-pastoral du Cameroun a été développée grâce à l'approche participative et à l'adaptation de l'outil EESE. Les bénéficiaires incluent les entrepreneurs et le secteur privé du milieu agro-pastoral.

Potentiel de répliation et par qui	L'approche pourrait être reproduite dans autres Pays de la région pour appuyer le processus participatif de réforme de l'environnement pour le développement de l'entreprenariat.
Liens avec des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats de programme de pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT)	Pas Applicable
Autres documents ou commentaires pertinents	Pas Applicable

**ILO « Emerging Good Practice Template »
Format ILO pour l'émergence de bonnes pratiques**

3 – ADAPTATION METHODES DE FORMATION

TITRE DU PROJET : Projet d'assistance technique du BIT au « Programme de promotion de l'entreprenariat agropastoral des jeunes - PEA –Jeunes »
Project TC/SYMBOL: CMR /16/01/IFA

Nom de l'Évaluateur: Paolo Scalia

Date: Mars 2020

Les bonnes pratiques suivantes ont été identifiées au cours de l'évaluation. Information supplémentaire peut être trouvée dans le texte du rapport

Élément de bonne pratique	Description
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Adaptation des outils et des méthodes de formation GERME par rapport, non seulement au secteur agropastoral, mais aussi aux profils des jeunes apprenants. Le haut niveau d'adaptation du programme et de ses outils, par rapport au contexte national, le secteur agropastoral et les besoins de formation individuels, reste un des éléments de majeure appréciation de part des bénéficiaires (structures de formation, formateurs et facilitateurs et entrepreneurs) et un aspect que contribue à la création d'une valeur ajoutée significative par rapport à d'autres programmes et outils de formation entrepreneuriale utilisés au Cameroun.
Conditions et contexte: limitations ou recommandations en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Les bonnes pratiques mises en évidence par l'évaluation s'appliquent au contexte spécifique du Cameroun, son environnement rural, ses institutions de formation, l'environnement entrepreneurial et au programme PEA-Jeunes. En général, il semble que ces pratiques pourraient être appliquées également dans des contextes différents, bien qu'une analyse spécifique devrait être mise en œuvre pour évaluer comment les adapter au nouvel environnement
Établir une claire relation de cause à effet	Les ressources du projet ont permis de mettre en œuvre des activités de formation qui ont contribué à développer de bonnes capacités pour former et coacher les jeunes entrepreneurs. La relation de cause à effet est simple. Les preuves recueillies lors des entretiens d'évaluation permettent d'attribuer les capacités renforcées des formateurs aux contributions au projet. Une satisfaction élevée (des bénéficiaires, des formateurs, des entrepreneurs, des institutions et du personnel du programme) confirme ces résultats et soutient la relation de cause à effet
Indiquez l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	40 formateurs capacités et des capacités prévues pour former plus de 3000 jeunes entrepreneurs

Potentiel de répliation et par qui	Déjà au Cameroun, les institutions nationales de formation adoptent les instruments TRIE, CREE et GERME L'approche pourrait être reproduite par des associations d'entrepreneurs, ainsi que par des institutions, des centres de formation et des programmes internationaux à la fois au Cameroun et dans d'autres pays de la région.
Liens avec des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats de programme de pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT)	Pas Applicable
Autres documents ou commentaires pertinents	Pas Applicable

ANNEXE 7

Leçons apprises

ILO Leçons apprises

1 - IMPORTANCE D'ADAPTER LES OUTILS

TITRE DU PROJET : Projet d'assistance technique du BIT au « Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes - PEA –Jeunes »

Project TC/SYMBOL: CMR /16/01/IFA

Nom de l'Évaluateur: Paolo Scalia

Date: Mars 2020

Les leçons suivantes ont été identifiées au cours de l'évaluation. Information supplémentaire peut être trouvée dans le texte du rapport

Élément de leçon	Description
Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou une tâche spécifique)	Une leçon importante est que l'OIT et le programme GERME avec ses outils, bien adaptés, se prêtent efficacement à la réussite de la formation à l'entrepreneuriat agro-pastoral dans le contexte de l'Afrique de l'Ouest. La leçon peut être étendue à la démarche de formation, au partenariat établi avec les Centres de Formation et à la mise en place de mécanismes de formation continue. "
Contexte et conditions préalables	Les enseignements mis en évidence par l'évaluation s'appliquent au contexte spécifique du Cameroun, à son environnement rural, à ses institutions de formation, à l'environnement entrepreneurial et au programme PEA-Jeunes. En général, il semble que ces leçons pourraient également être appliqués dans des contextes différents, bien qu'une analyse spécifique doive être mise en œuvre pour évaluer comment les adapter à un nouvel environnement. La condition préalable essentielle est l'existence d'une véritable demande (de la part de l'organisation et des partenaires) pour la formulation des meilleures pratiques et le développement de partenariats, soutenue par des ressources financières et des capacités de ressources humaines adéquates.
Utilisateurs ciblés / Les bénéficiaires	Les utilisateurs potentiels de ces leçons sont d'autres bureaux nationaux de l'OIT et leurs programmes, mais aussi des institutions nationales et des partenaires techniques et financiers travaillant avec l'OIT.

Défis / leçons négatives - Facteurs de causalité	<p>Des ressources limitées et un manque de temps peuvent entraver la mise en œuvre de ces leçons.</p> <p>Un autre facteur causal qui pourrait limiter leur mise en œuvre pourrait être la compréhension limitée des opportunités liées à une conception solide et à des partenariats solides.</p>
Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	<p>La qualité intrinsèque de l'outil GERME, les compétences des maîtres formateurs et l'approche participative doivent être considérés comme des facteurs clés déterminant le succès de la deuxième composante du projet</p>
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	<p>L'évaluation a mis en évidence l'importance de renforcer, au moins pour le bureau de Yaoundé, les aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser un certain nombre de ressources humaines adaptées aux besoins du projet • Renforcer les compétences en conception de projets • Renforcer les compétences en gestion axée sur les résultats • Accroître la flexibilité et la capacité de l'organisation à répondre aux demandes des clients

ILO Leçons apprises

2 - IMPORTANCE D'UNE SOLIDE PREPARATION DES PROJETS

TITRE DU PROJET : Projet d'assistance technique du BIT au « Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes - PEA –Jeunes »

Project TC/SYMBOL: CMR /16/01/IFA

Nom de l'Évaluateur: Paolo Scalia

Date: Mars 2020

Les leçons suivantes ont été identifiées au cours de l'évaluation. Information supplémentaire peut être trouvée dans le texte du rapport

Élément de leçon	Description
Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou une tâche spécifique)	Une autre leçon qui peut être utilement tirée du projet pour renforcer l'efficacité des interventions de l'OIT est l'importance d'appliquer les meilleures pratiques pour la préparation des projets. Une bonne formulation doit prendre en compte, de façon réaliste le temps et les ressources financières et humaines disponibles et adapter les ambitions du projet aux moyens disponibles, et donc privilégier une conception «compacte», centrée sur un nombre de priorités contenu. La leçon du projet montre également l'importance que la formulation soutient la gestion et le suivi axés sur les résultats.
Contexte et conditions préalables	Leçon applicable pour la préparation des projets et des Programmes de l'OIT La condition préalable essentielle est l'existence d'une véritable demande (de la part de l'organisation et des partenaires) pour une formulation de projet alignée aux bonne pratique et l'application d'une gestion axée sur les résultats
Utilisateurs ciblés / Les bénéficiaires	Les utilisateurs potentiels de ces leçons sont d'autres bureaux nationaux de l'OIT et leurs programmes, mais aussi des institutions nationales et des partenaires techniques et financiers travaillant avec l'OIT.
Défis / leçons négatives - Facteurs de causalité	Des ressources limitées (humaines et financières) et un manque de temps peuvent entraver la mise en œuvre de ces leçons. Un autre facteur causal qui pourrait limiter leur mise en œuvre pourrait être la compréhension limitée des opportunités liées à une formulation de qualité.

Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	<p>La leçon indique qu'en absence d'une bonne préparation, la mise en œuvre risque d'être contrainte, avec une limitation de l'efficacité et une gestion plus axée vers les produits que vers les résultats</p>
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	<p>L'évaluation a mis en évidence l'importance de renforcer, au moins pour le bureau de Yaoundé, les aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser un certain nombre de ressources humaines adaptées aux besoins du projet • Renforcer les compétences en conception de projets • Renforcer les compétences en gestion axée sur les résultats • Accroître la flexibilité et la capacité de l'organisation à répondre aux demandes des clients

ILO Leçons apprises

3 - IMPORTANCE DE PARTENARIATS SOLIDES

TITRE DU PROJET : Projet d'assistance technique du BIT au « Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes - PEA –Jeunes »

Project TC/SYMBOL: CMR /16/01/IFA

Nom de l'Évaluateur: Paolo Scalia

Date: Mars 2020

Les leçons suivantes ont été identifiées au cours de l'évaluation. Information supplémentaire peut être trouvée dans le texte du rapport

Élément de leçon	Description
Breve description de la leçon apprise (lien vers une action ou une tâche spécifique)	Une troisième leçon utile tirée de cette assistance technique est l'importance d'établir des partenariats pour poursuivre les objectifs du projet et de l'OIT. Pour cet aspect, l'intervention offre un exemple positif de partenariats mis en place avec les parties prenantes, ce qui a contribué à promouvoir l'efficacité et l'appropriation. Dans le même temps, ce projet souligne la nécessité de renforcer encore les partenariats. Deux exemples importants à cet effet sont: a) l'établissement de partenariats formels entre la communauté institutionnelle et l'OIT (parmi les opportunités que l'OIT aurait pu saisir, il y a les partenariats avec le MINEPIA, le MINEPAT et l'ANOR), une approche qui aurait renforcé le dialogue pour l'environnement commercial et de normalisation. Par ailleurs, l'atteinte des objectifs aurait bénéficié d'un partenariat avec un réseau de formateurs et un réseau de jeunes entrepreneurs.
Contexte et conditions préalables	Les enseignements mis en évidence par l'évaluation s'appliquent au contexte spécifique du Cameroun, à son environnement rural, à ses institutions de formation, à l'environnement entrepreneurial et au programme PEA-Jeunes. En général, il semble que ces leçons pourraient également être appliqués dans des contextes différents, bien qu'une analyse spécifique doive être mise en œuvre pour évaluer comment les adapter à un nouvel environnement. La condition préalable essentielle est l'existence d'une véritable demande (de la part de l'organisation et des partenaires) pour la formulation des meilleures pratiques et le développement de partenariats, soutenue par des ressources financières et des capacités de ressources humaines adéquates.
Utilisateurs ciblés / Les bénéficiaires	Les utilisateurs potentiels de ces leçons sont d'autres bureaux nationaux de l'OIT et leurs programmes, mais aussi des institutions nationales et des partenaires techniques et financiers travaillant avec l'OIT.
Défis / leçons négatives - Facteurs de causalité	Des ressources limitées et un manque de temps peuvent entraver la mise en œuvre de ces leçons. Un autre facteur causal qui pourrait limiter leur mise en œuvre pourrait être la compréhension limitée des opportunités liées à une conception solide et à des partenariats solides.

Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	<p>La qualité intrinsèque de l'outil GERME, les compétences des maîtres formateurs et l'approche participative doivent être considérés comme des facteurs clés déterminant le succès de la deuxième composante du projet</p>
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	<p>L'évaluation a mis en évidence l'importance de renforcer, au moins pour le bureau de Yaoundé, les aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser un certain nombre de ressources humaines adaptées aux besoins du projet • Renforcer les compétences en conception de projets • Renforcer les compétences en gestion axée sur les résultats • Accroître la flexibilité et la capacité de l'organisation à répondre aux demandes des clients