



International Labour Organization

iTrack

Evaluation

BIT – ÉVALUATION

- **Titre du projet:** Amélioration de l'environnement pour le développement de l'entreprenariat agropastoral et renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes (PEA-JEUNES)
- **ILO TC/SYMBOL:** CMR/16/01/IFA
- **Type d'évaluation :** Evaluation indépendante à mi-parcours
- **Pays :** République du Cameroun
- **Date de l'évaluation:** Novembre 2018-Janvier 2019
- **Nom(s) du consultant:** Emile André DAMIBA, Consultant international indépendant
- **Gestion de l'évaluation:** Baïzebba NA PAHIMI
- **Bureau administratif:** Equipe Technique d'Appui de l'OIT au Travail Décent pour l'Afrique Centrale et Bureau Pays pour l'Angola, le Cameroun et Sao Tomé et Príncipe (EAT/BP Yaoundé)
- **Bureau Technique:** EMP/ENTREPRISES
- **Fin du projet (date):** Mars 2019
- **Donateur: pays et budget US\$** FIDA (Fonds International de Développement Agricole), 1.328.888 USD
- **Mots clés:** Entreprenariat, Environnement des affaires
- **Budget de l'évaluation:** 17 432 USD

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

Table des matières

RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	4
ACRONYMES	9
INTRODUCTION	11
1. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	11
2. DESCRIPTION DU PROJET	13
2.1. Présentation du PEA-Jeunes.....	13
2.2. Assistance technique du BIT au PEA-Jeunes	13
2.3. Stratégie d'intervention du Projet.....	14
2.4. Bénéficiaires du Projet	15
3. BUT, CHAMP ET CLIENTS DE L'ÉVALUATION	15
3.1. Objectif de la mission d'évaluation	15
3.2. Principaux destinataires de l'évaluation	15
4. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....	16
4.1. Principes de base de l'approche.....	16
4.2. Collecte des données nécessaires	16
5. CONSTATS ET RÉSULTATS IDENTIFIÉS POUR CHAQUE CRITÈRE D'ÉVALUATION	18
5.1. Pertinence et l'alignement stratégique du Projet.....	18
5.2. Validité de la conception du Projet	20
5.3. Efficacité du Projet	22
5.4. Efficacité du dispositif de gestion.....	36
5.5. Efficience de l'utilisation des ressources.....	41
5.6. Durabilité du Projet	42
5.7. Bonnes pratiques développées et leçons apprises	44
5.8. Perspectives du Projet.....	47
CONCLUSIONS	48
RECOMMANDATIONS.....	49

Annexes :

1. Termes de référence de l'évaluation	59
2. Questionnaires d'évaluation	72
3. Liste des personnes rencontrées	80
4. Documentation consultée	82
5. Tableau de l'analyse SEPO	84
6. Liste des tableaux extraits du corps du rapport	86
- Tableau 1. Réalisations du Projet	
- Tableau 2. Principaux défis dans l'exécution des produits	
- Tableau 3 Etats financiers du Projet	
7. Rapport de démarrage	94

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1. Contexte

Au Cameroun, l'emploi des jeunes de façon générale, et en particulier dans le secteur agro pastoral, est un enjeu majeur pour la réduction de la pauvreté, la baisse du chômage des jeunes. C'est dans le sens de contribuer à lever ce défi que le Gouvernement du Cameroun a obtenu un crédit du Fonds international de Développement agricole (FIDA), pour la mise en œuvre d'un Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) de 2015 à 2021. L'assistance technique du BIT va d'avril 2016 à mars 2019.

2. Présentation du Projet

L'assistance du BIT consiste à apporter des appuis techniques à la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion du PEA-Jeunes dans la mise en œuvre de deux composantes.

Première sous-composante : « *Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral* ».

Seconde sous-composante : « *Le renforcement des compétences des opérateurs de facilitation et des structures d'incubation en matière de formation et d'accompagnement en entrepreneuriat au profit des jeunes porteurs d'initiatives économiques* ».

Les bénéficiaires directs sont les centres d'incubation régionaux des jeunes et les ONG de facilitation pour des idées de projets auprès des jeunes.

3. But, destinataires et portée de l'évaluation

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le Projet est sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés en mettant l'accent sur « *la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, **l'impact des actions entreprises** ainsi que les perspectives du Projet* », et ce de janvier 2017 à date de l'évaluation (déc. 2018).

Les principaux destinataires de l'évaluation sont : le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, le Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales, le Programme national PEA-Jeunes, le FIDA, le BIT (ENTREPRISES, BIT/Yaoundé, EVAL/Point focal Evaluation au BIT/Afrique, PARDEV).

4. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été participative et l'évaluateur a utilisé des méthodes mixtes à la fois qualitatives (en se basant sur des entretiens semi-directifs individuels ou en groupe) et quantitatives qui impliquent la collecte des **données mesurables**. La collecte des informations s'est faite par une revue documentaire et des entretiens avec les différents acteurs clés.

5. Constats

5.1. Pertinence

En termes de pertinence, **le Programme PEA-Jeunes s'aligne sur les engagements du Gouvernement** et contribue ainsi à la réalisation des objectifs de divers documents de politique et stratégie du pays. **Il est en phase avec les objectifs stratégiques du BIT**, de même qu'il contribue à **certains objectifs des ODD**.

En considération **des besoins des bénéficiaires**, la pertinence du Projet est établie de par les effets recherchés en développement de l'entrepreneuriat des jeunes dans le secteur agropastoral.

5.2 L'efficacité du Projet

L'efficacité dans la mise en œuvre

Les réalisations du Projet ont été significatives et appréciables, aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif. Par exemples : pour la composante 1 : le rapport provisoire de l'Enquête EESE est disponible et (ii) le Plan d'appui à la normalisation et la qualité dans les filières végétales et animales a été validé ; et pour la composante 2 : (i) le renforcement des capacités des partenaires d'exécution a touché au total 100 bénéficiaires dont 25 femmes ; (ii) l'adaptation des outils au secteur agropastoral.

Globalement, les réalisations du Projet par rapport aux résultats attendus sont estimées comme suit : (i) le taux des réalisations en fin novembre 2018 est de 51% en moyenne pour les deux composantes, (ii) les effets qualitatifs de l'assistance technique du BIT sont satisfaisants, à en juger par les appréciations des bénéficiaires. Les facilitateurs et conseillers formés apprécient les connaissances acquises et sont très satisfaits du renforcement de leurs capacités et estiment leurs attentes comblées à plus de 90%.

Les difficultés dans la mise en œuvre

Hormis le retard au démarrage, certains autres défis ont dû être relevés pour une réalisation optimale des résultats ; tels que : (i) la faiblesse et qualité des ressources humaines dans les structures d'incubation, (ii) l'intégration conforme de l'outil TRIE dans l'étape de pré-incubation, (iii) la mise en place d'un suivi des formateurs GERME et des performances entrepreneuriales des bénéficiaires du PEA-Jeunes.

5.3. L'efficience de la mise en œuvre

Au niveau du BIT, une petite équipe réduite gère directement avec efficacité les activités, avec l'appui technique des ressources humaines internes et autres départements du BIT.

Le Comité de pilotage (CP) du PEA-Jeunes est chargé de superviser la mise en œuvre du Programme et d'approuver les plans de travail et budgets annuels. Le BIT n'est pas membre du CP du fait de son implication tardive après la mise en place du CP. **Une telle situation mérite d'être corrigée en considération du rôle important que le BIT joue dans la mise en œuvre du Programme. Le CP a contribué par ses activités, à enrichir la mise en œuvre du Programme en général, y compris le Projet BIT/PEA-Jeunes.**

L'Unité de gestion du Programme, la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion est chargée de la coordination de la mise en œuvre. Elle est dotée d'une autonomie administrative et financière.

Des Unités Régionales d'appui-conseil (URAC), sont les relais dans chacune des régions d'intervention et **permettent d'assurer un suivi de proximité efficient.**

Dans le cadre du suivi des activités confiées au BIT, les divers rapports périodiques sont régulièrement soumis, consolidant ainsi sa contribution aux bonnes réalisations du Programme.

L'évaluateur considère que l'un des défis des relations fonctionnelles entre le CNGC et le BIT est lié au statut respectif très différencié des deux entités résultant de l'Accord d'assistance.

5.4. Les aspects de durabilité

La stratégie de désengagement et de durabilité découle d'un certain nombre de facteurs qui sont :

- Le renforcement des capacités techniques et pédagogiques des prestataires de services.
- Le transfert des connaissances et le développement des outils adaptés.
- La mise en place de réseaux des jeunes entrepreneurs agropastoraux, et leur représentation dans les instances de dialogue national.
- L'introduction de la formation continue en entrepreneuriat dans les centres de formation.

- Le renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes pour la maîtrise des procédés techniques de création et de gestion d'entreprises autonomes et viables.

Cette stratégie est pertinente; mais, une véritable stratégie de désengagement pourrait faire l'objet d'un plan d'action à discuter avec l'ensemble des partenaires concernés.

5.5. Les leçons apprises

Validité de la conception

L'expérience a montré que certaines conditions de mise en œuvre devraient être prises en compte dès le départ et faire l'objet d'accord, tels que par exemple : (i) les conditions de décaissement, (ii) un budget conséquent pour les coûts d'opérations et de fonctionnement.

Tel que conçu, le Programme PEA-Jeunes, y compris le Projet, a un caractère innovant dans le secteur agropastoral du Cameroun. Et comme tel, il constitue une source d'enseignements à capitaliser.

Efficacité de gestion : les enseignements suivants ont été identifiés

(i) La bonne intégration de l'équipe du Projet dans le Programme national car basée sur: *un vrai engagement pour un partenariat dynamique et gagnant, et une réactivité appropriée aux exigences de mise en œuvre.* Le partenariat entre le BIT et le Programme national est satisfaisant et constitue un cas unique de projet national financé sur prêt FIDA et qui verse les ressources au BIT pour son assistance.

(ii) La fluidité des échanges dans les relations entre le BIT et la Cellule national de coordination du PEA-Jeunes, a permis de surmonter certains défis pour une bonne synergie dans le partenariat.

Par rapport à la réalisation efficace des résultats

On peut citer entre autres ce qui suit :

- **La durabilité de l'approche par incubation nécessite de renforcer le développement institutionnel même des structures d'incubation.** Il faudrait : (i) institutionnaliser la fonction d'incubation et développer les capacités de gestion des structures d'incubation, (ii) amorcer une réflexion stratégique sur leur développement, et (iii) développer leurs services dans une perspective de pérennisation.
- **Commencer par expérimenter l'utilisation de GERME générique dans un secteur avant de procéder aux adaptations.** Les expériences montrent que ce type d'adaptation prend du temps.
- **Etablir et bien articuler les relations entre les différents intervenants accompagnant les jeunes.** Il s'agit en l'occurrence ici des facilitateurs chargés d'appuyer les jeunes dans le choix de meilleures idées de projet, les conseillers chargés d'accompagner l'élaboration de plans d'affaires, et les conseillers de suivi-accompagnement, afin de renforcer l'efficacité et la cohérence de l'accompagnement.

5.6. Les bonnes pratiques

Stratégie de mise en œuvre : le partenariat

La réussite du Projet nécessite de nouer des partenariats stratégiques et *le choix a été fait de privilégier le partenariat avec des acteurs nationaux.* C'est ainsi que le développement du Projet est assuré selon *une organisation basée sur une approche participative de proximité, contributive d'appropriation.* Ainsi, l'implication des différentes parties prenantes au niveau des régions du Projet, conditionne le bon déroulement des interventions.

Efficacité du Projet

Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral (Composante 1),

L'adaptation de la méthodologie de l'EESE au secteur agropastoral est, non seulement une excellente pratique, mais aussi innovation pour le BIT.

Renforcement des compétences des opérateurs de facilitation et des structures d'incubation. (Composante 2).

Les formations sont très appropriées et nécessaires par rapport aux objectifs poursuivis, non seulement comme outils techniques efficaces leur permettant de renforcer leurs compétences, mais également pour favoriser l'appropriation par les bénéficiaires.

L'adaptation des outils et des méthodes de formation GERME par rapport, non seulement au secteur agropastoral, mais aussi aux profils des jeunes apprenants, (surtout ceux qui sont plutôt analphabètes), ainsi que la prise en compte des conditions spécifiques et défis auxquels sont confrontées les femmes.

Les approches pédagogiques qui servent de socle pour élaborer les manuels GERME. Ces approches peuvent être utilisées par les centres d'incubation pour développer leur curricula de formation continue dans certaines matières. Il s'agit particulièrement du IETAC (Introduction – Echanges – Théorie – Application – Conclusion).

Simulation d'animation des formations TRIE et CREE : les mises en situation ont permis à chaque participant de s'essayer à la présentation d'une séance de la formation TRIE pour certains, puis de la formation CREE pour d'autres. Ces présentations ont permis aussi à chaque participant de se faire évaluer selon sa performance.

L'évaluation de la formation consiste en des évaluations journalières et finales par les formateurs, et une évaluation des formateurs par le Maître Formateur. L'évaluation à mi-parcours estime qu'une telle pratique qui renseigne à la fois sur le processus, le contenu et les effets de la formation est très pertinente et stratégique car elle permet de prendre des mesures correctives pour atteindre les résultats souhaités.

L'initiative de conduire l'analyse « Succès, Echecs, Potentialités et Opportunités » (SEPO) des expériences des conseillers est une excellente initiative pour une vue globale de la perception des bénéficiaires sur les formations et les outils du BIT.

Stratégie d'incubation dans l'itinéraire du jeune apprenant

La stratégie qui consiste à passer par les centres d'incubation pour accompagner les jeunes, même si c'est une approche décidée par le Programme national, se compte parmi les bonnes pratiques pour deux raisons: (i) c'est un facteur de durabilité de l'assistance du BIT, et (ii) elle permet de pouvoir accompagner un effectif plus élevé de jeunes entrepreneurs de façon plus pratique.

6. Conclusions

Le Projet a confirmé sa pertinence et son efficacité en matière de renforcement de capacités des conseillers et facilitateurs des structures de prestataires de services. Il a eu des réalisations concrètes dont les acquis positifs peuvent déjà être observés. Les diverses formations ont contribué à l'amélioration du savoir-faire des apprenants ciblés. Cependant, certaines mesures sont nécessaires pour permettre de réaliser des ajustements et corriger certaines faiblesses afin d'améliorer les performances de réalisations du Projet.

7. Principales recommandations

Au Gouvernement /PEA-Jeunes

Efficacité de gestion et synergie de partenariat

1/ L'assistance du BIT devra prendre fin en mars 2019, alors que le Programme national se poursuit jusqu'en 2021. Il est **recommandé de procéder à une extension de la durée de l'assistance du BIT de 2019 à 2021** pour harmoniser avec le Programme.

Conditions de travail décent

2/ L'accès aux systèmes de protection sociale pour les travailleurs et leur famille est l'un des objectifs stratégiques de l'Agenda du Travail Décent. Or, cet aspect ne fait pas partie des interventions du PEA-Jeunes. Il est **recommandé d'y intégrer la prise en compte des aspects de protection sociale et de santé en tant que composante essentielle du travail décent, et s'assurer de l'enregistrement des entreprises à la CNPS.**

Prise en compte de la durabilité

3/ La stratégie de désengagement devrait faire l'objet d'un plan opérationnel avec des propositions pour assurer la pérennisation des actions, en impliquant conséquemment les parties prenantes par rapport à leurs rôles et responsabilités.

Au BIT

Arrangement institutionnel et partenariat

4/ Il est **recommandé d'impliquer autant que possible** les partenaires sociaux, par exemple le GICAM et les Chambres de commerce et d'agriculture pour une meilleure familiarisation avec le milieu des affaires.

Efficacité de mise en œuvre

5/ Pour une meilleure efficacité de gestion de la coordination de l'assistance technique, il est **recommandé de traiter les dossiers avec une plus grande célérité et éventuellement, dans toute la mesure du possible, négocier avec le Programme une allocation plus conséquente de ressources** afin de couvrir un niveau plus optimal des besoins requis pour l'exécution des activités.

Visibilité et meilleure connaissance du BIT

6/ Il est **recommandé de faire davantage de lobbying et de plaidoyer** pour assurer encore plus de visibilité du Projet et du BIT.

ACRONYMES

AC	Appui-conseil
ACEFA	Programme d'Amélioration de la Compétitivité des Exploitations Familiales Agropastorales
AFD	Agence Française de Développement
AFOP	Programme d'Appui à la rénovation et au développement de Formation Professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des pêches
AGR	Activité Génératrice de Revenues
ANEMCAM	Association Nationale des Etablissements de Microfinance du Cameroun
AP	Agropastoral
APESS	Association pour la Promotion de l'Elevage au Sahel et en Savane
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BP	Business plan = projet finalisé
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement
CDDR	Centre de Documentation pour le Développement Rural
CEA	Commission Economique pour l'Afrique
CEP	Certificat d'études primaires
CFJA	Centre de Formation des Jeunes Agriculteurs
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CICC	Comité Interprofessionnel Cacao Café
CIFOR	Center for International Forestry Research
CIIEJ	Centre Intégré d'Information pour l'Entreprenariat des Jeunes
CINADCO	The Center for International Agricultural Development Cooperation
CIP	Centre d'Incubation Pilote
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CLE	Comité Local d'Eligibilité
CNGP	Cellule Nationale de Gestion du Programme
CNLCC	Commission Nationale de Lutte contre la Corruption
CNOP-CAM	Concertation Nationale des Organisations Paysannes du Cameroun
COBAC	Commission Bancaire pour l'Afrique Centrale
CONAC	Commission Nationale Anti-corruption
CP	Comité de Pilotage
CRA	Collège Régional d'Agriculture
CRV	Comité Régional de Validation et d'octroi des appuis
DID	Groupe Développement International Desjardins
DRF	Demande de Remboursement de Fonds
DSCE	Document de stratégie pour la croissance et l'emploi
EAP	Entreprise agropastorale
EESE	« Enabling Environment for Sustainable Enterprises »
EFA	Ecole Familiale Agricole
EFR	Ecole Familiale Rurale
EMF	Etablissement de Microfinance
EPAB	Ecole Pratique d'Agriculture de Binguela
ETA	Ecole Technique Agricole
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNE	Fonds national de l'Emploi

GERME	Gérez mieux votre entreprise
GIZ	Coopération Allemande
ICRAF	World Agroforestry Center
IITA	International Institute of Tropical Agriculture
INADES	Institut Africain pour le Développement Economique et Social
IRAD	Institut de Recherche Agricole pour le Développement
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINEPIA	Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales
MINFOF	Ministère des Forêts et de la Faune
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONG	Organisations Non Gouvernementales
PADFA	Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles
PADMIR	Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale
PARDEV	Département des partenariats et de la coopération au développement de l'OIT
PDDAA	Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine
PEA-Jeunes	Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agro-pastoral des Jeunes
PLANOPAC	Plateforme Nationale des Organisations Professionnelles Agro-sylvo-pastorales du Cameroun
PME	Petites et moyennes entreprises
PMEA	Petites et moyennes entreprises agropastorales
PPTD	Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent
PTBA	Plan de travail et budgets annuels
PTF	Partenaire technique et financier
UNAC	Unité Nationale d'Appui Conseil
URAC	Unité Régional d'Appui conseil

INTRODUCTION

Le Projet d'assistance technique du BIT au Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (Projet BIT/PEA-Jeunes), est soumis à la politique d'évaluation du BIT et aux principes de la gestion axée sur les résultats. Il est notamment prévu une évaluation externe indépendante durant la vie du Projet. C'est dans ce cadre que la mission d'évaluation à mi-parcours du projet a été conduite au cours de la période de Novembre 2018 – Janvier 2019. La mission a collecté des informations par une revue documentaire et par des entretiens avec différentes parties prenantes aux divers niveaux ; ce qui a permis d'élaborer le présent rapport qui reflète aussi bien l'appréciation des intervenants que les opinions de la mission d'évaluation.

Le rapport d'évaluation est bâti autour de chapitres qui reflètent les thèmes d'évaluation tels que prévus par les Termes de Référence (TDR). Quant à la structuration des chapitres, chacun d'eux est décomposé en sous-chapitres qui sont à leur tour subdivisés en sections et ce, en référence à la présentation du rapport tel que requis par le BIT.

Au moment où l'exercice tire vers sa fin, la mission d'évaluation à mi-parcours voudrait exprimer sa gratitude à toutes celles et tous ceux, parmi les parties prenantes, qui se sont mobilisés sans compter et avec professionnalisme pour lui apporter leur soutien, conseils et orientations sans lesquels ce rapport n'aurait pas été possible.

1. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Les engagements du Gouvernement dans le secteur agropastoral (document de projet)

Le cadre stratégique et politique du secteur agricole au Cameroun est marqué par un certain nombre d'engagements du Gouvernement. On peut citer notamment le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE 2010 - 2020) qui est un document d'orientation, un cadre intégré de référence pour l'action gouvernementale.

Au niveau sectoriel, le ministère en charge de l'Agriculture a actualisé en 2010 le document de stratégie de développement du secteur rural (Volet agricole). Dans le même ordre d'idées, le ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales a initié et finalisé son document de Schémas Directeur du Développement des filières animales en 2009, et a actualisé son document de stratégie du sous-secteur élevage, pêches et industries animales en 2011. Plus récemment, le Gouvernement a élaboré le Programme National d'Investissement Agricole, au titre du Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA), et le Pacte PDDAA a été signé en juillet 2013.

S'agissant des entreprises, le Cameroun a élaboré en 2009 une stratégie de développement des Petites et moyennes entreprises, de l'Économie sociale de l'Artisanat. Il a aussi voté une loi en avril 2010, portant promotion des PME et qui s'articule autour de l'appui à la création, l'incubation, l'appui au développement et le soutien au financement des petites et moyennes entreprises (PME). Les filières et les secteurs clés que sont le secteur rural et le secteur industriel ont été clairement identifiés au niveau de la vision stratégique des PME comme des secteurs sur lesquels l'économie camerounaise devrait appuyer son développement.

Quelques caractéristiques spécifiques du développement rural

Le secteur agricole est vital pour le pays car il occupe environ 50% de la population active et a eu la capacité de soutenir toute l'économie à la suite des chutes des recettes du secteur pétrolier et industriel.

La contribution du secteur rural au PIB est estimée à environ 21,75% d'après les études réalisées par l'Institut National de la Statistique en 2011.

En dehors des plantations agroindustrielles et de quelques grosses fermes privées, l'agriculture est dominée par des petites exploitations familiales. La productivité du travail est très basse dans ces exploitations qui sont en général orientées vers l'autosubsistance en raison d'une production limitée et d'un accès difficile aux marchés, et les producteurs appartiennent souvent aux couches les plus pauvres de la population.

Situation socio-économique des jeunes et leur emploi dans l'agriculture

L'analyse des caractéristiques sociodémographiques du Cameroun révèle une population essentiellement rurale, jeune et féminine. Le document de conception du Programme PEA-Jeunes, indique que plus de 61% de la population camerounaise vivait en milieu rural et près de 78% a moins de 34 ans. La grande majorité des jeunes manquent de qualification, alors que celle-ci est un facteur déterminant de leur employabilité et de leur productivité sur le marché du travail. La revue de la structure des emplois indique que les jeunes exercent essentiellement dans le secteur informel agricole. L'emploi des jeunes, en particulier dans le secteur agro pastoral, est un enjeu majeur pour la réduction de la pauvreté, la baisse du chômage des jeunes.

Le sous-emploi apparaît comme une des plus importantes distorsions du marché du travail en milieu rural et prend sa source dans la faiblesse de revenus issus de la vente des produits agricoles.

Justification du Programme

Le potentiel de développement d'entreprises rurales dans le pays est énorme, pour peu que les grands défis qui ont pour nom '*accès aux technologies, accès aux marchés, accès au financement, formation professionnelle et entrepreneuriale*, soient levés. Pour contribuer à lever ces défis le Gouvernement du Cameroun a obtenu un crédit du Fonds international de Développement agricole (FIDA), pour la préparation et la mise en œuvre d'un Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) de 2015 à 2021. L'objectif visé est de donner aux jeunes hommes et femmes, les moyens d'accroître leurs revenus et d'améliorer leur sécurité alimentaire à travers des entreprises rentables, intégrées dans les filières agropastorales porteuses, et offrant des opportunités d'emplois viables en milieu rural.

Le PEA-Jeunes a été conçu et lancé en 2015. Le programme se justifie essentiellement par la nécessité de créer des richesses chez les jeunes, autour d'activités économiques rurales s'inscrivant dans les filières agro-pastorales, et reposant sur la modernisation et l'intensification des productions.

L'expérience du FIDA au Cameroun

Outre l'appui au présent Programme PEA-Jeunes, le FIDA, au cours des dix dernières années, a financé 3 importants programmes au Cameroun qui sont : i) le Programme National de Développement des Racines et Tubercules (PNDRT), 2003 - 2012, ii) le Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale (PADMIR) 2010-2015, et le programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA) démarré en 2012 pour 7 ans.

Récentes interventions du BIT au Cameroun par rapport au thème du Projet

Le BIT a réalisé en 2013 une enquête auprès des entreprises camerounaises, sur la base de 17 critères affectant l'environnement des affaires et fondamentaux au développement d'entreprises durables. Il s'en est suivi une proposition de plan de réformes transmise au Gouvernement. Cette démarche devrait

contribuer en particulier à la réalisation de la composante 3 du Programme : i) un exercice exhaustif d'identification des obstacles pesant sur l'environnement des affaires dans le secteur agro pastoral ; et ii) la formulation de politiques visant à améliorer l'environnement des affaires dans le secteur ; la mise en place et le renforcement des capacités des structures et organes concernés.

Par ailleurs, le BIT dispose d'outils de formation qui couvrent la totalité du spectre des groupes cibles, depuis les micro-entrepreneurs illettrés aux entrepreneurs de PME orientées vers la croissance. Son programme GERME «Gérez mieux votre entreprise », est un programme de formation à la gestion, centré sur la création et l'amélioration des petites entreprises, en tant que stratégie pour créer des emplois. Un second programme « Développez votre entreprise », est une formation intégrée sur l'entreprise et un soutien destiné aux PME qui ont un potentiel de croissance et qui se sont fixées des objectifs de croissance.

2. DESCRIPTION DU PROJET

2.1. Présentation du PEA-Jeunes

Le Gouvernement du Cameroun a sollicité l'appui du FIDA pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes). L'objectif est de soutenir le développement d'entreprises rentables gérées par les jeunes hommes et femmes, dans les filières agropastorales porteuses, pour contribuer au développement d'une agriculture performante, lutter contre la pauvreté rurale et améliorer la sécurité alimentaire au Cameroun dans les 4 zones du programme : le Centre, le Littoral, l'Ouest et le Nord-Ouest. Il s'agit 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 développement d'un cadre politique, organisationnel et institutionnel favorable à la création et au développement des entreprises agro-pastorales de jeunes. Le programme bénéficie du financement conjoint du Gouvernement camerounais et du Fonds International de Développement Agricole (FIDA).

A achèvement du Programme en 2021, il est attendu les résultats suivants :

- La création de 4687 entreprises agropastorales et le développement de 353 entreprises existantes ;
- L'augmentation d'au moins 30% du volume de la valeur des ventes chez au moins 50% des jeunes promoteurs ;
- L'intégration effective de l'entreprenariat dans les curricula des centres de formations agropastorales
- L'accroissement de l'offre de services financiers et non financiers en milieu rural ;
- L'existence d'un réseau national de jeunes entrepreneurs qui participe au dialogue national sur les politiques et répond efficacement au besoin de ses membres ;
- L'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral.

2.2. Assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Le Gouvernement a retenu le BIT comme partenaire technique de mise en œuvre du PEA-Jeunes. L'assistance du BIT consiste à apporter des appuis techniques à la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion du PEA-Jeunes dans la mise en œuvre de deux composantes (qui sont en fait des sous-composantes du Programme national).

Le budget de l'assistance technique du BIT, tel que convenu dans l'Accord signé avec le Programme PEA-Jeunes, s'élève à 1 328 880 USD pour toute la durée de trois ans (2016-2019) de l'intervention.

Première sous-composante : « *Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral* ».

Résultat : au bout de trois ans (2016-2019), il est attendu des appuis du BIT ce qui suit :

« L'environnement des affaires dans le secteur agropastoral est amélioré ». Ce résultat devra être atteint grâce à trois produits, à savoir :

- *Produit 1.1* : Une stratégie nationale de développement des petites et moyennes entreprises agropastorales disponible pour la mise en œuvre.
- *Produit 1.2* : La participation effective des réseaux des jeunes agropastoraux mis en place par le PEA-Jeunes dans au moins deux instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt pour le PEA-Jeunes.
- *Produit 1.3* : Un dispositif d'appui à la normalisation et d'agrément à la qualité des principaux produits agropastoraux et des intrants éligibles mis en place.

Seconde sous-composante : « *Le renforcement des compétences des opérateurs de facilitation et des structures d'incubation en matière de formation et d'accompagnement en entrepreneuriat au profit des jeunes porteurs d'initiatives économiques* ».

Résultat : au bout de trois ans (2016-2019), il est attendu des appuis du BIT ce qui suit : « 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 ». Ce résultat se fera à travers la réalisation également de trois produits que sont :

- *Produit 2.1* : Quarante (40) facilitateurs et conseillers d'entreprise formateurs des structures d'incubation, formés à l'utilisation des kits de formation GERME et GET AHEAD du BIT.
- *Produit 2.2* : Les outils de suivi des performances entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du Programme national développés et intégrés dans le système de suivi-évaluation du PEA-J.
- *Produit 2.3* : Les évidences et bonnes pratiques de la mise en œuvre collectées et disséminées.

2.3. Stratégie d'intervention du Projet

La stratégie adoptée pour l'assistance du BIT est basée sur une approche systématique du développement de l'entreprise. Elle repose aussi entre autres sur l'amélioration des connaissances sur l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes, ainsi que sur le renforcement des capacités des institutions de formation en entrepreneuriat. Il s'agit de cinq (5) Organisations non gouvernementales (ONG) chargées de faciliter l'émergence des idées de projet auprès des jeunes, de 12 Centres d'incubation des jeunes et la structure d'incubation de référence ainsi que 10 personnels techniques du Programme national, (iii) des plaidoyers et des alliances stratégiques pour faciliter les changements.

Les appuis des jeunes suivent les principes d'intervention suivants : (i) une prise en compte de la diversité des projets et des situations des jeunes femmes et des jeunes hommes ; (ii) une concentration des actions dans des filières porteuses et des zones à fort potentiel de développement économique ; (iii) une réponse à une demande éligible et pertinente ; (iv) un principe du "faire faire" ; et aussi (v) une approche par incubation.

En termes de phasage de l'appui, le dispositif d'accompagnement du jeune entrepreneur dans le PEA-Jeunes comprend trois étapes successives: (i) une phase de pré-incubation où le jeune sort avec une idée de projet, (ii) une phase d'incubation dans laquelle le jeune bénéficie de différentes formations qui l'aident à bien monter son plan d'affaire d'une part, et de l'appui-conseil pour la recherche de financement et l'installation et le développement de son entreprise, (iii) la post-incubation qui consiste à offrir des services spécialisés au jeune y compris le passage chez des référents.

2.4. Bénéficiaires du Projet

2.4.1. Bénéficiaires directs

Ce sont les ONG chargées de faciliter l'émergence des idées de projets auprès des jeunes et les centres d'incubation régionaux des jeunes bénéficiaires. On y compte aussi le personnel de l'unité nationale et des unités régionales d'appui-conseil du PEA-Jeunes, ainsi que (même si ceux-ci n'ont pas encore bénéficié du Projet) les conseillers des Agences régionales du Fonds national de l'emploi (FNE) dans les régions du Projet et les personnels appropriés des communes abritant les entreprises soutenues par le PEA-Jeunes.

2.4.2. 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 aussi les instances de concertations auxquelles vont adhérer les réseaux du PEA-Jeunes.

2.4.3. Ciblage social et genre

Les activités d'incubation prendront en compte la situation sociale et familiale des jeunes (couples, mariés) de manière à leur apporter un accompagnement plus ciblé.

Dans le cadre des activités d'information et de sensibilisation des bénéficiaires sur les opportunités offertes par le programme, des réunions d'informations ciblées sont organisées au travers des associations de femmes et des centres de promotion féminine.

Il convient cependant de noter que le Projet BIT/PEA-Jeunes ne dispose pas d'une stratégie genre spécifiquement formulée, hormis l'objectif de 30% minimum de facilitateurs et de conseillers dont les capacités ont été renforcées.

3. BUT, CHAMP ET CLIENTS DE L'ÉVALUATION

3.1. Objectif de la mission d'évaluation

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet est sur la bonne voie, c'est-à-dire celle qui assure l'atteinte des résultats escomptés. **Les termes de référence de l'évaluation élaborés par le BIT** stipulent clairement dans la section 3 (page 4) que : « *L'évaluation mettra particulièrement l'accent sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact des actions entreprises ainsi que les perspectives du Projet* ». L'appréciation devrait porter également sur la conception du projet, la stratégie et les modalités de mise en œuvre choisies. L'évaluation a fait des recommandations appropriées sur les ajustements nécessaires pour assurer le succès du Projet.

Conformément aux TDR, l'évaluation a couvert l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du Projet, depuis le début jusqu'au moment de l'évaluation, c'est-à-dire d'Avril 2016 à Novembre 2018.

3.2. Principaux destinataires de l'évaluation

Les TDR disposent que ces destinataires 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 (ENTREPRISES, le BIT/Yaoundé, EVAL/Point focal Evaluation au BIT/Afrique, Département des partenariats et de la coopération au développement de l'Organisation

Internationale du Travail (PARDEV) et autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) intéressés à l'entrepreneuriat en général, et à l'agropastoralisme en particulier, au Cameroun.

4. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

4.1. Principes de base de l'approche

La méthodologie de l'évaluateur est basée sur les principes suivants :

- i. Une approche de base d'un travail éminemment participatif tout au long du processus, impliquant les parties prenantes principales concernées par l'évaluation aux divers niveaux organisationnel et de partenariat.
- ii. La prise en compte systématique des réalités de l'environnement socio-économique, institutionnel et culturel du Cameroun et en particulier le secteur d'activités et les régions d'intervention du programme, ainsi que des enseignements à tirer des expériences passées.
- iii. Une analyse qui permet de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et risques propres au projet.
- iv. La triangulation (recoupement) et la validation des informations recueillies.
- v. La référence aux indicateurs clefs, nécessaires à évaluer les réalisations par rapport aux résultats attendus à ce stade de la mise en œuvre.
- vi. La prise en compte critères de l'OECD /CAD.

De façon pratique, l'évaluation s'est attelée 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 présentation des données est ventilée par sexe (prise en compte du Genre) et par d'autres caractéristiques pertinentes du contexte.

4.2. Collecte des données nécessaires

4.2.1. Briefing

Les TDR prévoient une séance de briefing avec l'évaluateur au démarrage de la mission. Le briefing permet au BIT d'apporter à l'évaluation les précisions éventuelles sollicitées avant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation. A ce titre, des échanges et contacts ont eu lieu au cours de la troisième semaine de novembre entre l'évaluateur et le gestionnaire de l'évaluation ainsi qu'avec le coordonnateur du Projet BIT/PEA-Jeunes.

Outre, la session de briefing, la collecte des informations et des données s'est faite essentiellement à partir de deux principales sources qui sont présentées ci-après.

4.2.2. Revue documentaire (Deuxième moitié de novembre 2018)

L'évaluateur a collecté et analysé la documentation appropriée mise à sa disposition par le gestionnaire de l'évaluation. Une telle revue documentaire a permis de valoriser l'information existante, concilier les différentes sources et faciliter en conséquence la mise en cohérence lors de l'élaboration du rapport d'évaluation. La revue documentaire suggère un certain nombre de constats initiaux, ce qui aide à l'élaboration des outils d'évaluation.

Les sources d'information pertinentes sont par exemple celles qui suivent et sans se limiter à celles-là :

- Document du Projet

- Document de conception du PEA-Jeunes
- Stratégie genre du PEA-Jeunes
- UNDAF 2013-2017, 2018-2020
- PPTD 2013-2017
- SDD Cameroun
- Protocole d'accord entre le PEA-Jeunes et le BIT
- Minute d'approbation du Projet
- Budget du Projet et Rapport technique et financier du Projet 2017 et 2018
- Directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre, 2007)
- Rapports des activités
- Et tous autres documents, informations et données pertinents directement relatifs au Projet.

4.2.3. Entrevues avec les parties prenantes clés et autres acteurs concernés

(Première moitié de décembre 2018)

La revue documentaire est complétée par une visite à l'Ecole pratique d'agriculture de Binguela, et par des entretiens avec les différentes parties prenantes impliquées dans le projet et ce, conformément à un processus participatif (première moitié de décembre 2018). Ces parties prenantes sont notamment :

- les mandants de l'Organisation internationale du Travail (OIT) au Cameroun (départements ministériels et représentants des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs) ;
- le personnel technique de la Cellule Nationale de Coordination du Programme national PEA-Jeunes et les conseillers d'entreprise des URAC ;
- les ONG de facilitation et 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 ENTREPRISES à Genève;
- le personnel technique et administratif du BIT/Yaoundé impliqué dans le Projet (Directrice du Bureau du BIT à Yaoundé ; Spécialiste technique ; Chargé de programme du Bureau, Administration et Finance) ;
- le personnel du Projet.

Ainsi que tous autres intervenants, services ou personnes ressources ayant joué un rôle stratégique et/ou significatif, directement ou indirectement, dans le Projet.

Il convient de noter que le BIT a assuré l'identification et la mobilisation des personnes et structures concernées pour les besoins d'entretien avec l'évaluateur.

Par la suite, l'évaluateur a examiné les contributions obtenues de tous les acteurs et du personnel du BIT impliqués dans le Projet, du personnel du Projet au Cameroun, des mandants et de l'ensemble des partenaires tripartites (selon la disponibilité des acteurs et le temps imparti).

Globalement, le processus de collecte des données a impliqué une combinaison d'outils quantitatifs et qualitatifs de recherche, des interviews, des questionnaires et des groupes de discussion selon les cas et le contexte afin d'optimiser la collecte des informations.

Quelques éléments sur la méthode qualitative et la méthode quantitative mentionnées :

- Méthode qualitative : l'évaluateur laisse plus de place au particulier et à l'humain, étant entendu qu'une partie des réalités humaines et du terrain échappent aux chiffres et à la statistique. Il met donc l'accent dans cette méthode sur la collecte de données verbales plutôt que sur des données qui

peuvent être mesurées. La méthode permet ainsi de comprendre ou d'expliquer le comportement d'un groupe cible en se basant notamment sur des entretiens semi-directifs (entretien individuel ou en groupe) et des questions ouvertes sous la forme d'une discussion, d'interview approfondi éventuellement, ainsi que de l'examen des documents (ex: rapports).

- Méthode quantitative : l'évaluateur collecte des résultats quantifiables, c'est-à-dire des données mesurables qui peuvent être converties en chiffres. Ceci se réalise notamment par des questionnaires, des estimations de notes moyennes et pourcentages, etc. Ensuite, l'évaluateur procède à une description numérique de ce qui est représentatif.

Outre les deux principales sources de collecte d'informations, il faut citer les observations personnelles de l'évaluateur lors du séjour sur le terrain dans les zones d'intervention et lors des contacts avec les intervenants.

L'évaluateur, à la suite de la collecte des informations et des données, a procédé de façon systématique à leur organisation, leur triangulation, puis à leur synthèse, pour ensuite déboucher sur ses propres appréciations consignées dans le rapport d'évaluation tel que requis par les TDR.

Par ailleurs, l'évaluateur a apprécié et présenté quelques caractéristiques du contexte national relatives au secteur et au thème du projet. Une telle tâche a permis d'éclairer le cadre de référence du projet et aussi sa justification. De ce fait, les éléments suivants ont été analysés (entre autres):

- Les politiques et stratégies nationales et sectorielles de développement (éléments descriptifs et données liés au secteur d'intervention du projet, etc.) ;
- La situation de référence et sa pertinence par rapport au contexte actuel.

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

5.1. Pertinence et l'alignement stratégique du Projet

Constats

La pertinence du Projet BIT/PEA-Jeunes est établie par rapport à divers aspects :

- 1) *Le projet s'aligne sur les engagements du Gouvernement et contribue ainsi à la réalisation des objectifs définis dans différents cadres de développement relatifs à la politique et les stratégies du pays, en particulier le DSCE 2010 – 2020.*
- 2) *Par rapport au BIT, le Projet répond aux principaux objectifs du BIT d'encourager la création d'emplois décents. L'intervention du BIT permet d'établir davantage la liaison entre la stratégie nationale de croissance telle qu'elle découle du DSCE et une stratégie d'emploi. De plus, le PEA-J/BIT contribue à la réalisation 1 de la priorité 1 du Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD)*
- 3) *Un lien est aussi établi entre le projet et certains des ODD*
- 4) *La pertinence du projet est démontrée par son objectif de développer l'entrepreneuriat des jeunes dans le secteur agropastoral où le potentiel est énorme.*

La pertinence du Projet au Cameroun peut s'apprécier sous divers aspects tels que suivent.

a).Par rapport aux cadres de développement nationaux

La mise en œuvre du Projet contribue à la réalisation de l'axe 3 du DSCE (2010 – 2020), sur la promotion des emplois décents, sachant aussi qu'il entend assurer en particulier, la sécurité alimentaire et la durabilité des performances. Le PEA-Jeunes s'inscrit dans la politique gouvernementale de

diversification de l'économie par l'agriculture. Il s'aligne au document de stratégie de développement du secteur rural, au Programme National d'Investissement Agricole, et au Schéma Directeur du Développement des filières animales. Le Projet entre dans le cadre de l'opérationnalisation de la Stratégie de Développement des PME, de l'Economie sociale et de l'Artisanat.

b). Par rapport aux missions du BIT

Le BIT, en tant qu'agence spécialisée des Nations Unies, a pour principaux objectifs de (i) promouvoir et mettre en œuvre les principes et les droits fondamentaux au travail, (ii) accroître les possibilités pour les hommes et les femmes d'obtenir un emploi décent, (iii) étendre le bénéfice et l'efficacité de la protection sociale pour tous, et (iv) renforcer le tripartisme et le dialogue social.

Le Projet est bien aligné à ces objectifs stratégiques, considérant que : (i) il utilise les outils conçus par le BIT en matière de formation, de développement de capacités et d'encadrement technique comme moyens de création d'emplois et de promotion d'auto-emploi et d'entrepreneuriat des jeunes et des femmes, (ii) l'intervention du BIT permet d'établir davantage la liaison entre la stratégie nationale de croissance telle qu'elle découle du DSCE et la stratégie d'emploi du même DSCE.

Le Projet est en lien plus spécifiquement avec ce qui suit :

a/. Programme et Budget (P&B) 2016-17 du BIT : «Promouvoir les entreprises durables»: Résultat 4 : Promouvoir des entreprises durables.

b/. Résultats PPTD 2014-2019: Le Projet contribue à la réalisation 1 de la priorité 1 du Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD) intitulée « Des initiatives favorisant l'entrepreneuriat, 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 ». Il contribue également aux résultats du BIT suivants : (i) CMR106 - Programmes de développement de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes et (ii) CMR107 - [ACI6] : un environnement favorable pour la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle.

Les principaux facteurs qui justifient la contribution au Travail Décent sont entre autres :

- L'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral constitue une incitation importante auprès des jeunes entrepreneurs potentiels pour prendre le risque de créer des entreprises formelles et auprès des jeunes entrepreneurs pour développer leur entreprise, et ainsi assurer la durabilité des entreprises existantes.
- La seconde réalisation du Projet contribue à l'amélioration de l'offre de services des centres d'incubation pour les jeunes entrepreneurs et entrepreneurs potentiels. Les centres sont désormais aussi en mesure d'assurer le suivi des performances entrepreneuriales des jeunes formés.

c). Par rapport aux Nations Unies (NU) : le Plan Cadre des Nations Unies d'Aide au Développement (UNDAF)

Lors de son lancement, le PEA-Jeunes était en lien avec UNDAF 2013-2017: (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.

Puis, par rapport à l'UNDAF 2018-2020, le Projet est en lien avec certains des 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 15-35 ans ont un accès plus accru et équitable à la formation professionnelle et aux opportunités d'apprentissages en adéquation avec le secteur productif.”

d). Lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD)

Les ODD, qui sont un programme destiné à ne laisser personne de côté, visent à éradiquer la pauvreté d'ici 2030, en s'attaquant à ses causes. Il est attendu que les résultats réalisés par le PEA-Jeunes contribuent à l'atteinte de certains Objectifs. A cet égard, les interventions du Projet ont un lien avec certains axes, en particulier l'Objectif 8 « 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 ». Le lien est plus spécifiquement et davantage plus direct avec les axes que sont : les ODD 4.4 (Compétences et accès à l'emploi), 8.3 (Développement des TPE et PME), 8.5 (Plein emploi et travail décent), et aussi l'ODD 8.6 (Accès des jeunes à l'emploi et la formation).

e). Pertinence par rapport aux jeunes bénéficiaires

Certaines caractéristiques du contexte permettent d'établir et de confirmer la pertinence du Projet par rapport aux cibles bénéficiaires. En effet, au niveau national, le potentiel de développement d'entreprises rurales est énorme, pour peu que les grands défis soient levés par la nécessité de créer des richesses chez les jeunes, autour d'activités économiques rurales. Les jeunes ruraux Camerounais sont confrontés au manque d'opportunités de qualification et de moyens en milieu rural, et de ce fait, font partie des personnes les plus vulnérables.

Ce sont là autant de considérations qui prouvent la pertinence du Projet pour les bénéficiaires finaux.

5.2. Validité de la conception du Projet

Constats

- 1) *Le processus de la conception du projet a été participatif entre les partenaires clés.*
- 2) *Le Gouvernement du Cameroun et l'OIT, représentée par le BIT, sont convenus de coopérer pour la mise en œuvre de certaines des composantes du Programme national PEA-Jeunes.*
- 3) *Le modèle logique du Projet est bien structuré dans la logique de causes à effets.*
- 4) *Un diagnostic sur le plan agricole a été entrepris afin de s'assurer du réalisme et de la validité de la conception du Projet par rapport au contexte des bassins.*
- 5) *Les risques ont été analysés et des mesures d'atténuation conséquentes ont été identifiées.*

5.2.1. Processus

Au travers du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral des Jeunes (PEA-Jeunes) financé par le FIDA, le Gouvernement du Cameroun et l'Organisation Internationale du Travail (OIT), représentée par le Bureau International du Travail (BIT), sont convenus de coopérer pour la mise en œuvre de certaines des composantes du Programme.

C'est ainsi que le PEA-Jeunes et le BIT ont signé en avril 2016 un contrat de partenariat technique par lequel ce dernier apporte une assistance technique au Programme sous la forme d'un projet de coopération au développement au Programme sur trois ans.

L'assistance technique prend l'avantage de la disponibilité du plan d'action national pour le développement de l'entrepreneuriat féminin, du plan de réformes de l'environnement des affaires au Cameroun et du plan d'action favorable à la formalisation des unités de production informelles du secteur agropastoral élaborés avec le soutien du BIT. **D'autres avantages et expertises qu'offre le BIT et qui auraient pu être intégrés au Projet, ne l'ont pas été. Il s'agit par exemple de la formalisation des entreprises, des analyses thématiques des chaînes de valeur, de l'entrepreneuriat féminin, de la protection sociale, etc.). Ces contributions auraient pu être intégrées dans le Projet dès sa conception.**

Le modèle logique du Projet est bien structuré. Il se compose des éléments suivants : Objectifs, Produits, Indicateurs, Cibles et Principales activités. Chaque niveau représente une étape distincte dans la logique de cause à effet du projet. Le niveau le plus bas (extrants) et leurs activités décrivent comment l'intervention sera réalisée tandis que les trois niveaux supérieurs (résultats immédiats, résultats intermédiaires et le résultat ultime) représentent les changements réels qui sont attendus. Ainsi donc, **la chaîne des résultats et la cohérence dans la programmation pour atteindre les produits sont bien exprimées.** Il convient cependant de noter que **toutes les cibles n'ont pas pu être définies lors de la conception**, définition devant intervenir ultérieurement. C'est le cas par exemple du Produit 1.3 : nombre de produits agroalimentaires et intrants normalisés, et du Produit 2.3 : nombre de publications (actions de visibilité, de communication et de partage de connaissance).

En outre, **un Plan de suivi des performances du Projet a été élaboré et peut donc servir de guide de mise en œuvre en raison de ses spécifications pour chaque Résultat respectif** telles que : les indicateurs, les moyens de vérification, le Baseline, la cible et les réalisations attendues pour chacune des années de mise en œuvre du Projet ainsi que le responsable de suivi.

5.2.2. Rôle des mandants tripartites

Lors de la conception du projet, en dehors de la partie gouvernementale, les partenaires sociaux, en particulier la Confédération des Travailleurs Unis du Cameroun (CTUC) et le Groupement inter-patronal du Cameroun (GICAM) estiment qu'ils n'ont pas été assez directement impliqués dans le processus ; sauf, dans une certaine mesure, le GICAM. Alors même que, **non seulement la nature des interventions du Projet, ses objectifs, mais aussi les acteurs impliqués sont autant de facteurs susceptibles de les concerner et même interpellent leurs contributions.**

Néanmoins, il convient de signaler que le Projet a été en contact avec eux de façon ad hoc tout au long de la mise en œuvre et ce, par exemple, lors d'ateliers, d'études ou d'analyse portant sur des thèmes les concernant. Par exemple la CTUC est membre du Groupe de travail technique mis en place par le MINADER et MINADER pour piloter la formulation du plan de réformes de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral.

5.2.3. Prise en compte du contexte des bassins

Afin de s'assurer à la fois du réalisme, de la pertinence et de la validité de la conception du Projet, un diagnostic sur le plan agricole a été entrepris afin d'évaluer le potentiel des entreprises agropastorales existantes, l'importance des métiers connexes ; ainsi que les atouts, les contraintes et les opportunités qui s'offrent pour la création des entreprises des jeunes. **Pour l'évaluation à mi-parcours, une telle démarche a permis au Projet lors de la conception, de faire un ciblage économique par maillon et métier dans les filières prioritaires, renforçant ainsi la validité de la conception.** Le jeune est ainsi identifié dans son bassin de production ce qui est une excellente pratique parce que porteur davantage de fruits et qui sont susceptibles d'être durables.

5.2.4. Appréciation des risques

Les risques ont été analysés et des mesures d'atténuation conséquentes ont été identifiées et mises en œuvre de façon appropriée. Une telle approche a contribué à renforcer et consolider l'assistance technique du BIT et à en accroître la plus-value. Quelques exemples :

- Face au risque qu'éventuellement les Structures d'incubation et ONG sélectionnées pourraient ne pas être et fonctionnelles, les dispositions appropriées ont été prises pour le renforcement de leurs compétences en accompagnement entrepreneurial.
- Afin de d'assurer que la collaboration entre la CNCG et le BIT est bonne, les mesures ont consisté à (i) associer le Projet à toutes les missions de supervision du PEA-Jeunes, (ii) recevoir tout le soutien attendu du Coordonnateur national du Programme national PEA-Jeune, et (iii) systématiser le partage d'informations entre les deux parties.
- Continuer à sensibiliser le programme national PEA-Jeunes responsable de la mise en place du Réseau des jeunes jusqu'à réalisation afin d'éviter sa mise en place tardive.

5.3. Efficacité du Projet

Constats

- 1) *A ce stade de mise en œuvre, les réalisations du Projet par comparaison aux résultats attendus sont assez significatives, aussi bien en termes qualitatifs (avec plus de 50% en moyenne) que quantitatifs et ce en dépit du retard pris lors du démarrage. Les réalisations essentielles sont d'une part pour la composante 1 : (i) Le rapport provisoire de l'Enquête EESE adaptée au secteur agropastoral est disponible et (ii) Le Plan d'appui à la normalisation et qualité dans les filières végétales et animales a été validé ; et d'autre part pour la composante 2 : (i) Le renforcement des capacités des partenaires d'exécution (ONG de facilitation et structures d'incubation) a touché au total 100 bénéficiaires dont 25 femmes ; (ii) l'adaptation des outils au secteur agropastoral, (iii) la remise de divers outils mis à disposition par le BIT.*
- 2) *Les bénéficiaires ciblés (conseillers et facilitateurs) avec les outils du BIT (en l'occurrence CREE/TRIE/GERME), apprécient le renforcement de leurs capacités et la transformation qui en résulte. Ils se félicitent de pouvoir mieux accompagner les jeunes entrepreneurs potentiels.*
- 3) *Certains défis ont dû être relevés pour une réalisation optimale de certains résultats ; tels que : la faiblesse et qualité des ressources humaines dans les ONG de facilitation, l'intégration conforme de l'outil TRIE (Trouvez votre idée d'entreprise) dans l'étape de pré-incubation, ainsi que la mise en place d'un suivi des formateurs GERME, et des performances entrepreneuriales des bénéficiaires du PEA-Jeunes ; et aussi les retards dans la mise à disposition des fonds et du matériel par le Programme PEA-Jeunes aux ONG de facilitation et aux partenaires d'exécution.*
- 4) *Les données relatives aux résultats au niveau des jeunes en termes de création d'entreprises et ultérieurement en création d'emplois ne sont pas formellement partagées avec le BIT.*

5.3.1. Résultats atteints par le projet BIT/PEA-Jeunes (Voir détails tableau 1 en annexe)

5.3.1.1. Vue globale des réalisations du Projet

L'objectif de développement vise l'amélioration durable des conditions de vie et les revenus des jeunes dans le secteur agropastoral. Pour y parvenir, l'effet attendu est que les jeunes femmes et hommes créent et développent des entreprises durables dans le secteur agro-pastoral. A cet égard, les indicateurs de mesure des résultats tels que prévus par le document de projet sont que : (i) au bout de 3 ans après leur création, 65% des entreprises ainsi créées sont toujours fonctionnelles ; (ii) 35% des entreprises agropastorales ont été créées par de jeunes femmes.

L'avancement global est satisfaisant car les activités du Projet se déroulent globalement conformément au plan de travail pour un projet dont la durée est de trois ans. Vu globalement, le **taux d'exécution technique et quantitatif du Projet en novembre 2018 est de 51%**, résultat obtenu en faisant la moyenne des taux d'exécution technique des objectifs immédiats 1 (55%) et 2 (47%). Il est vrai que si l'on considère que la durée écoulée de mise en œuvre est de 2 ans sur les 3 planifiés, arithmétiquement et proportionnellement le taux des réalisations devrait s'élever à environ 66%.

Les effets qualitatifs de l'assistance technique du BIT sont tout aussi satisfaisants à en juger non seulement par les appréciations des bénéficiaires des interventions, mais aussi par les résultats de ce que ces bénéficiaires ont pu accomplir à la suite des actions du BIT.

Il convient de rappeler que le Projet n'est devenu opérationnel qu'à partir de janvier 2017 bien que le démarrage officiel ait eu lieu en avril 2016. Il en résulte qu'une extension du Projet BIT/PEA-Jeunes d'au moins neuf (9) mois (d'avril à au moins décembre 2019), et de préférence jusqu'en 2021 (date de fin du Programme), sera très pertinent afin de créer des conditions optimales pour atteindre les résultats escomptés.

5.3.1.2. Réalisations par composante (Résultats immédiats) *(Voir détails tableau 1.1. en annexe)*
D'après les rapports BIT de fin Novembre 2018

Résultat immédiat 1 : L'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral est amélioré. La perception du climat des affaires par l'investisseur conditionne ses décisions d'investir ou pas. Sur le plan opérationnel, **le climat des affaires se conçoit comme l'environnement politique, économique, institutionnel et comportemental, présent et futur, qui affecte la rentabilité et les risques associés aux investissements. Il s'agit des facteurs qui contribuent à créer un cadre attractif susceptible d'inciter les entreprises à investir, à créer les emplois et à croître.** (Commission Economique pour l'Afrique (CEA), Rapport sur l'amélioration du climat des affaires en Afrique centrale, 2014).

Dans le cadre du Projet BIT/PEA-Jeunes, c'est l'environnement des affaires dans le domaine agropastoral qui est concerné, et spécifiquement dans des filières végétales et des filières animales.

a/. L'approche EESE

Le BIT a mis au point son propre instrument dans le domaine de la réforme de l'environnement des affaires, l'Environnement Favorable aux Entreprises Durables (EFED ou EESE), comme base pour fournir des recommandations factuelles sur la manière d'améliorer le climat favorable aux affaires. Elle part du principe qu'un environnement favorable à la création et à la croissance des entreprises durables combine la quête légitime du profit avec la nécessité d'un développement respectueux de la dignité humaine, de la durabilité environnementale et du travail décent.

La méthodologie EESE comprend les principales étapes ci-après :

- La collecte de données secondaires ;
- Une enquête nationale auprès des entreprises et des travailleurs pour la collecte des données primaires (Enquête EESE);
- Des groupes de discussions et entretiens ;
- La rédaction de l'évaluation EESE qui peut nécessiter la recherche des informations supplémentaires ;
- La formulation du plan de réforme.

La mission d'évaluation considère que les points forts de la méthodologie EESE sont notamment : **la combinaison des techniques variées, le dialogue entre tous les partenaires, une portée plus large de l'évaluation et des domaines d'action et aussi la création d'un Groupe technique.**

b/. Les réalisations de la composante

Opérationnalisation du processus EESE, le Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes a entrepris un certain nombre d'actions qui se sont traduites à cette phase du projet en des avancées notables vers l'atteinte de l'objectif poursuivi. Quelques exemples sont :

- a) *La tenue d'un atelier d'imprégnation de la méthodologie EESE du BIT relative à l'évaluation de l'environnement favorable aux entreprises durables dans le secteur agropastoral au Cameroun (6 novembre 2017), et dont les objectifs étaient : (i) d'imprégner les participants sur la méthodologie EESE du BIT ; (ii) de cadrer la portée de l'évaluation EESE ; (iii) d'améliorer les drafts de TDR relatifs à certaines étapes clés du processus d'évaluation EESE du BIT. Comme résultats, la rencontre a permis aux participants d'avoir une meilleure connaissance de la méthodologie EESE du BIT. **Une telle approche a permis aux participants d'être imprégnés de l'ensemble des étapes d'évaluation EESE dans le secteur agropastoral et des défis méthodologiques qui devront être relevés dans ce cas spécifique.***
- b) *L'atelier a aussi débouché sur des recommandations qui tiennent lieu de feuille de route afin d'atteindre l'objectif visé.*

Création d'un Groupe technique de travail par décision ministérielle conjointe (MINADER-MINEPIA 00543/DC/MINADER-MINEPIA/CAB/2018).

Le groupe est chargé de l'évaluation de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral et la formulation du plan d'action national de développement des PME dans le secteur agropastoral. Son secrétariat technique est assuré par le PEA-Jeunes et le BIT.

L'évaluation à mi-parcours estime que **la composition du Groupe technique est d'une grande importance stratégique en raison de la variété des expertises et expériences requises pour la réussite de sa mission ; ce d'autant plus qu'il est revenu que c'est la première fois qu'un tel travail est entrepris spécifiquement pour le secteur agropastoral.** De plus, il serait enrichissant d'impliquer des structures/services qui s'occupent de la question comme la Plateforme de concertation Gouvernement/Secteur privé « Doing business », et autres. Le Groupe technique devrait comprendre des acteurs de la chaîne agropastorale et des ministères sectoriels, les groupements et certains partenaires au développement. Le problème de l'environnement des affaires est général et donc constitue une préoccupation majeure de tous les acteurs sans distinction, du plus âgé au plus jeune. La concordance, la faisabilité et le succès du Plan de réformes seront conditionnés par de telles mesures.

Une note technique méthodologique a été élaborée pour la réalisation de l'évaluation « Enabling Environment for Sustainable Entreprises » (EESE) en août 2018.

Il convient de noter que le Groupe qui a été créé en février 2018, n'a été constaté et pris en compte comme tel qu'en août 2018, contribuant ainsi, entre autres, au retard pris dans le lancement réel et effectif du processus EESE.

Appropriation et validation de la méthodologie EESE

Cet exercice a été réalisé lors d'un atelier tenu en juillet-août 2018 et facilité par le Département ENTREPRISES du BIT/Genève. L'atelier a permis aux 28 participants de : (i) s'approprier la méthodologie EESE (Enabling Environment for Sustainable Entreprises) adaptée au secteur agropastoral du Cameroun et (ii) valider le rapport de collecte des données secondaires.

Une telle initiative contribue non seulement à une prise de conscience des participants et leur appropriation, mais constitue aussi un facteur essentiel de leur contribution au succès Plan.

Le rapport final portant sur la collecte des données secondaires de l'ESEE a également été validé lors de cet atelier portant sur le pilier économique, social, environnemental, ayant des caractéristiques de leurs indicateurs respectifs en termes de performance. Au total 83 Indicateurs ont été identifiés et présentés. La documentation finalisée a été distribuée aux membres du Groupe de travail.

Le rapport provisoire de l'Enquête ESEE adaptée au secteur agropastoral est disponible depuis décembre 2018. La présentation/validation du rapport permettra, en début 2019 : (i) de rédiger le rapport d'évaluation ESEE adaptée au secteur agropastoral, puis le plan de réformes qui en découlera, et ensuite (ii) de procéder à leur validation au premier trimestre 2019.

Pour l'évaluation, une chose est de finaliser et valider le Plan, une autre chose est de réussir sa mise en œuvre concrète au bénéfice de la promotion de la création d'entreprises durables dans le secteur agropastoral. De ce fait, l'évaluation à mi-parcours suggère, comme phase suivante de la mission du BIT, de **faire un plaidoyer de sensibilisation des acteurs concernés et du lobbying pour mobiliser en conséquence les partenaires et les administrations concernés, y compris des ressources financières additionnelles pour contribuer à sa mise en œuvre.**

Par ailleurs, le Projet a assuré auprès du CIF-Turin plusieurs formations d'intérêt pour des participants relevant du MINADER, du MINEPIA et du Programme PEA-Jeunes. Ces formations ont porté sur (i) les politiques de développement des PME, (ii) la formalisation de l'économie dans le cadre du PEA-Jeunes à la certification des facilitateurs et facilitatrices d'audit de Genre du BIT, (iii) la gestion du cycle de projet dans les pays fragiles). Au total, sept (7) cadres ont bénéficié de diverses formations de Turin en 2017 et 2018. **Ceci constitue une initiative très pertinente de renforcement des capacités, non seulement favorable au PEA-Jeunes, mais aussi dans le cadre des missions respectives des structures d'appartenance des participants.**

Participation des jeunes aux instances de dialogue national

Le Programme ambitionne à son achèvement en 2021, de créer dans les chaînes de valeur des filières agro-pastorales éligibles 4 687 entreprises agro-pastorales et de développer 353 entreprises existantes des jeunes. Il est donc primordial de mettre sur pied un réseau pour encadrer ces entrepreneurs afin de porter leurs aspirations et de défendre leurs intérêts auprès des institutions en charge de l'environnement des affaires, spécifiquement du domaine de l'entrepreneuriat agropastoral.

La mission d'identification, achevée en décembre 2018, a permis de disposer d'un répertoire priorisé des instances de dialogue national susceptibles d'influencer l'entrepreneuriat des jeunes. A la suite de cette identification, le Projet prévoit en 2019 de faciliter l'adhésion du Réseau national des jeunes entrepreneurs bénéficiaires du PEA-Jeunes aux principales instances retenues. Il renforcera également les capacités de plaidoyer du Réseau pour la représentation/défense des intérêts des jeunes entrepreneurs dans ces instances de dialogue. **Ces deux activités sont tributaires du fonctionnement effectif du Réseau sous l'impulsion effective du PEA-Jeune.**

Plusieurs effets sont recherchés à travers la mise en place de ce Réseau. Ce sont entre autres, outre la défense des intérêts des jeunes entrepreneurs, les plaidoyers pour que l'environnement des affaires dirigées par les jeunes entrepreneurs soit amélioré moyennant davantage de financement des jeunes, l'accès à des formations appropriées, à des informations technico-économiques et aussi au marché.

L'évaluation à mi-parcours estime que **la pertinence stratégique du renforcement des capacités institutionnelle du réseau est très bien établie par rapport surtout aux besoins de plaidoyer. Des passerelles devraient être établies entre ledit réseau et les institutions nationales de regroupement d'hommes d'affaires, d'opérateurs économiques, et d'employeurs tels que le GICAM, les Chambres consulaires, etc. pour une meilleure intégration des jeunes entrepreneurs dans le milieu des affaires.**

Plan d'appui à la normalisation et la qualité dans les filières végétales et animales promues par le Programme PEA-Jeunes :

Ce Plan d'appui a été élaboré et même validé par la suite lors d'un atelier en mai 2018 dans le cadre du Projet. Les participants de l'atelier de validation (une quarantaine), provenant des administrations et organismes relevant du champ de la normalisation et de la qualité, des organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes, du PEA-Jeunes et du BIT. **Il est en effet établi que les normes et la qualité améliorent la compétitivité des affaires, la productivité et les parts de marché des entreprises (marché intérieur et à l'exportation), ainsi que la santé et la sécurité des populations, autant de bénéfices en faveur des intervenants.**

Il convient de noter que l'efficacité du Plan est tributaire de plusieurs facteurs qui sont entre autres : (i) la volonté politique affirmée et de la paix sociale, (ii) la disponibilité de financement, (iii) l'adhésion massive des entrepreneurs du PEA-Jeunes, ainsi que celle des associations des consommateurs et des groupements des opérateurs économiques exerçant dans les filières éligibles au PEA-Jeunes.

Le Projet a aussi, en étroite collaboration avec le PEA-Jeunes et d'autres parties prenantes, identifié les activités du Plan à résultats rapides qui seront mises en œuvre ultérieurement.

En vue de nouer un partenariat PEA-Jeunes/Agence des Normes et de la Qualité (ANOR)/BIT pour contribuer à l'exécution du Plan, des échanges ont eu lieu au BIT. Ce qui a permis d'arrêter trois axes du partenariat : (i) l'appui à l'élaboration d'une norme sur le poivre blanc, et conséquemment l'appui à la certification produit et/ou système ; (ii) la mise à disposition des entreprises bénéficiaires du programme des normes camerounaises disponibles suivant les termes des conventions de partenariat entre les différentes parties prenantes ; (iii) la promotion et la sensibilisation sur les normes camerounaises concernées par le projet.

La prochaine étape consiste à rédiger le contrat d'exécution entre l'ANOR et le BIT.

Le PEA-Jeunes a également sollicité en novembre 2018 l'appui du COLEACP de l'Union Européenne pour la formation de ses conseillers techniques sur le Management de la Qualité suivant le dispositif de formation des formateurs du COLEACP.

Le défi au niveau de cette intervention est le délai requis pour sa finalisation afin d'en mesurer les résultats, étant entendu que le démarrage opérationnel s'est fait avec un grand retard (en janvier 2017 au lieu d'avril 2016 comme prévu) et devra prendre fin en mars 2019.

Globalement, on peut dire que **les réalisations de cette composante ont évolué de façon satisfaisante, même si, pour certaines activités, en raison de leur nature et leurs caractéristiques, des actions futures sont requises pour leur finalisation. C'est le cas notamment de (i) la mise en œuvre du Plan EESE, (ii) la fonctionnalité des réseaux de jeunes et l'effectivité des dialogues, (iii) la réalisation de la normalisation et la qualité dans les filières promues par le PEA-Jeunes.**

Résultat immédiat 2 du Projet d'assistance du BIT (voir détails tableau 1.1. en annexe)

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.

a/. Les outils de référence du BIT en matière de renforcement des capacités

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.

Les produits sont entre autres : (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 Sénior, Maîtres Formateurs, Formateurs, utilisateurs etc.), le contrôle de qualité des prestations pour assurer l'impact. Autant de raison qui justifient l'homologation de GERME et son intégration systématique dans les centres d'incubation afin de pérenniser le cursus.

b/. Les réalisations du Projet au niveau de la composante 2

L'assistance technique du BIT pour renforcer les compétences des partenaires d'exécution (ONG de facilitation et structures d'incubation) du PEA-Jeunes et leur fournir les outils et méthodologies nécessaires pour renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires, s'est concrétisée à ce stade de la mise en œuvre du Projet, à travers diverses interventions. Le nombre de prestataires s'élève à 5 ONG et 12 Centres d'incubation dont 7 qui ont déjà signé des contrats d'exécution avec le PEA-Jeunes.

Les bonnes performances des formations en entrepreneuriat dispensées par le BIT dépendent de plusieurs facteurs dont : (i) la qualité des formateurs qui sont rigoureusement sélectionnés en fonction de leurs capacités démontrées; (ii) le suivi post-formation pour s'assurer que les bénéficiaires mettent en pratique les outils et que les formateurs attestés/certifiés accompagnent les entrepreneurs en tenant compte des réalités vécues par ces derniers; (iii) la participation financière même minimale des bénéficiaires aux formations, (iv) la production sur place des manuels de formation et outils promotionnels pour réduire les coûts de formation.

Les diverses interventions du BIT à ce stade se présentent comme suit :

i/ Analyse des besoins de formation du PEA-jeunes en matière de renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes.

Le BIT a entrepris en février 2017 de faire exécuter une mission dont le principal but était d'évaluer les besoins de formation au niveau des différentes catégories d'intervenants (facilitateurs et conseillers notamment), ce que **la mission d'évaluation à mi-parcours considère comme activité préparatoire indispensable pour le succès d'une telle intervention.** En effet, **une telle analyse préalable contribue à garantir la pertinence des formations puisqu'elle permet de proposer en conséquence**

à chaque catégorie d'apprenants, la formation appropriée pour une intervention efficace et d'apprécier comment les outils GERME s'intègrent et complètent à ceux existant.

L'introduction de GERME dans le dispositif actuel du PEA-Jeunes a été considérée non seulement pertinente, mais aussi urgente, en raison du fait qu'une telle action rend la démarche systématique avec des outils susceptibles de renforcer l'impact aussi bien en matière d'identification d'idées innovantes et durables que dans la réalisation de plans d'affaires viables.

ii/. Adaptation des manuels de formation GERME au contexte spécifique du PEA-J.

L'adaptation se fait en suivant un plan étalé dans le temps avec des actions programmées à court, moyen et long terme (en 2019).

iii/. Note technique sur le suivi-accompagnement des performances entrepreneuriales des porteurs d'initiatives économiques du PEA-Jeunes.

Le BIT a procédé, en avril 2017, à la formation des facilitateurs à l'utilisation de l'outil TRIE (Trouvez votre idée d'entreprise), ainsi qu'à celle des conseillers à l'utilisation des outils TRIE/CREE (Créez votre entreprise). Cette activité s'est poursuivie avec la formation des conseillers à l'utilisation de l'outil GERME (Gérez mieux votre entreprise).

Pour le suivi-accompagnement des bénéficiaires dans les phases suivantes, il était aussi apparu un besoin d'outils méthodologiques tels que : la finalisation de l'idée d'entreprise et du plan d'affaires entre la réception du financement et la mise en place de l'entreprise, ainsi que le développement de l'entreprise. A cet effet, une note technique a été réalisée afin de proposer une démarche cohérente de suivi des entrepreneurs. Ce qui a permis de combler un besoin de parfaire le suivi-accompagnement. **Ceci s'est fait à la satisfaction totale des bénéficiaires au vu de leurs attentes.**

iv/ Plan de renforcement des capacités des partenaires d'exécution du PEA-Jeunes en accompagnement entrepreneurial des jeunes.

Le plan présente les différentes formations retenues pour la période 2017 – 2019 sur la base des résultats de cette évaluation des besoins de formation. Il précise le profil des participants, les thèmes de formation, les principaux outils utilisés ainsi que le calendrier des sessions. **Une telle action constitue, pour la mission d'évaluation à mi-parcours, un tableau de bord pratique qui guide les actions subséquentes du Projet, ce qui est caractéristique de l'approche axée sur les résultats.**

En outre, le BIT est disponible pour offrir d'autres services de formation au PEA-Jeunes au vu des besoins observés sur le terrain, une disponibilité qui constitue une excellente opportunité pour le Programme de capitaliser davantage sur l'expertise du BIT.

v/. Formation des conseillers des centres d'incubation du PEA-Jeunes à l'utilisation des outils TRIE (trouvez votre idée d'entreprise) et CREE (créez votre entreprise) du BIT 6-15 avril 2017.

La session a permis de former 20 formateurs (dont 3 femmes) issus de l'Unité nationale d'appui-conseiller (UNAC), des URAC et des Centres d'incubation partenaires de mise en œuvre du Projet. L'objectif était d'apporter aux conseillers des informations, des outils et accompagnements nécessaires leur permettant d'organiser, de conduire et d'assurer le suivi des séminaires de formation des entrepreneurs potentiels selon les normes du BIT.

Lors de la formation, des outils ont été mis à la disposition des formateurs : le Guide générique du Formateur, les guides spécifiques du Formateur sur TRIE et CREE, les diapositives TRIE et CREE, les

manuels de l'apprenant TRIE et CREE et le livret de plan d'affaires, les jeux d'entreprise, les outils de sélection et d'analyse des besoins en formation.

Pour l'évaluation, **la mise à disposition des outils conséquents aux formateurs est très opportune dans la mesure où cela leur permet, outre la formation théorique formelle, d'être encore mieux équipés pour tirer davantage partie du renforcement de leurs capacités.**

Evaluations de la formation : Les formateurs ont très bien apprécié l'approche adoptée de même que l'atmosphère très détendue et conviviale dans laquelle la formation s'est déroulée. Le rapport entre le Maître Formateur et les participants a été positivement apprécié.

Les diverses évaluations confirment la pertinence du programme GERME dans le cadre de la mise en œuvre du PEA-Jeunes. Le fait de lier la pratique à la théorie a été un plus au cours de ce séminaire, remplir les fiches ABF, la carte de performance ont été des éléments très importants de la formation.

Résultats de l'analyse Succès, Echecs, Potentialités et Opportunités (SEPO) des expériences des conseillers. L'analyse a été réalisée par les formateurs au début du séminaire et confirme le manque que le programme GERME vient combler dans le processus d'accompagnement des jeunes. L'évaluation estime **qu'une telle activité est judicieuse et très opportune par ce que, non seulement elle permet de révéler la perception réelle des conseillers, mais aussi permet de mieux concevoir, orienter et planifier les formations pour plus d'efficacité et d'efficacités conformément à l'approche axée sur les résultats. C'est donc une bonne pratique de référence.**

vi/ Formation des conseillers (TRIE/ CREE) 4 au 14 juin 2018, des nouveaux centres d'incubation du PEA-Jeunes à l'utilisation des outils TRIE (Trouvez votre idée d'entreprise) et CREE (la formation s'étale sur 10 jours).

Dans le cadre du PEA-Jeunes, il y a deux acteurs clés dans l'accompagnement de proximité : d'une part les facilitateurs chargés de faire le pré-diagnostic des jeunes et les aider au choix de l'idée d'entreprises, et d'autre part les conseillers d'entreprise qui ont pour rôle au sein des structures d'incubation, d'accompagner la formation sur les différentes étapes de la création d'entreprise avec en bout de fil un plan d'affaires bancable élaboré avec le jeune. Ces deux catégories d'acteurs, dans l'exercice de leur mission d'accompagnement professionnel des jeunes, ont besoin d'une formation aux outils GERME, les facilitateurs sur le produit Trouvez votre Idée d'Entreprise (TRIE) et les conseillers sur les deux produits TRIE et CREE.

Le Projet, (d'après le rapport de formation de juin 2018), a attesté en 2017 sur tout ou partie des outils TRIE/CREE/GERME du BIT vingt (20) facilitateurs et dix-huit (18) conseillers du PEA-Jeunes, ainsi que deux (02) Spécialistes de l'Unité nationale d'appui-conseil (UNAC).

L'objectif de la formation est de permettre aux participants d'acquérir les compétences requises pour former, selon la méthodologie TRIE/CREE, des potentiels entrepreneurs candidats à la création d'entreprise, et aussi d'avoir des informations, des techniques et des outils pour : (i) sélectionner les entrepreneurs potentiels ; (ii) conduire un Séminaire de Formation des Entrepreneurs Potentiel (SFEP) en TRIE et CREE ; (iii) suivre les entrepreneurs potentiels formés dans la finalisation de leur plan d'affaire, et ce, en utilisant la méthodologie GERME du BIT.

Au niveau des formations TRIE et CREE, deux éléments très importants sont à considérer : (i) tout commence par une bonne sélection des candidats, car la sélection est un élément clé pour la réussite de la formation pour s'assurer que les jeunes candidats sont les "vrais demandeurs" des formations prévues parce que engagés dans la création d'une affaire ; et (ii) le choix de la meilleure idée est un élément crucial pour tout le processus de création d'entreprise. **En conséquence, l'évaluateur convient avec une telle approche qu'un travail sérieux doit être fait pour éviter d'aller très loin dans le**

processus et devoir se reprendre. Raison pour laquelle les facilitateurs et conseillers doivent travailler étroitement pour aider le jeune à sortir de la simple intention pour déboucher sur une vraie description d'une idée d'affaire.

Pour l'évaluation à mi-parcours, **ces étapes de l'itinéraire sont aussi stratégiques que déterminantes dans le succès de l'accompagnement.**

Le suivi des formations TRIE et CREE

Les formateurs ont été renforcés dans le suivi après une formation CREE. Ils doivent accompagner à la finalisation du plan d'affaire et par rapport à cela, ils ont été soumis à l'exercice d'élaborer un plan d'affaires par groupe. Les groupes ont été constitués en prenant en compte les critères de niveau d'éducation et d'expériences dans l'élaboration de plan d'affaires pour éviter d'avoir les mêmes compétences dans un groupe.

Après une journée d'élaboration du plan d'affaires, chaque groupe présente pendant 10 à 15 minutes, action suivie de débats de 35 minutes, ce qui en fait un exercice très pratique et très formateur.

L'évaluation de la formation consiste en des évaluations journalières et finales par les formateurs, et une évaluation des formateurs par le Maître Formateur. L'évaluation à mi-parcours estime **qu'une telle pratique qui renseigne à la fois sur le processus, le contenu et les effets de la formation est très pertinente et stratégique car elle permet de prendre des mesures correctives éventuelles pour atteindre les résultats souhaités.**

vii/. Le coaching des conseillers du PEA-Jeunes formés à l'utilisation des outils de formation en entrepreneuriat TRIE/CREE du BIT.

Le coaching a pour objectif d'apporter une assistance technique aux formateurs et d'évaluer leurs capacités à exercer comme formateurs accrédités, assurant ainsi la qualité de la première session de formation. On comprend donc dès lors que le coaching soit une exigence et une condition pour la poursuite de la formation des conseillers et de leur accréditation. Sa finalité étant d'assurer une bonne qualité des formations au profit des jeunes entrepreneurs en vue d'obtenir des résultats probants. **Pour la mission d'évaluation, l'initiative du coaching, en plus d'être stratégique et pertinente par le renforcement des formations reçues, est un facteur contributeur essentiel de pérennisation.**

Le Projet a organisé deux tours de coaching et les deux sessions se sont tenues comme suit :

- Le coaching 1 s'est déroulé dans 5 centres d'incubation du Programme situés à Obala et Binguéla (Centre), Ebolowa (Sud), Dibombari et Bonabéri (Littoral), Kwen et Fontah (Nord-Ouest), du 18 septembre au 3 octobre 2017.
- Le coaching 2 s'est déroulé avec une pleine participation des conseillers formateurs dans les centres d'incubation de cinq localités à savoir : Binguéla, Obala, Bafia, Bonabéri et Dibombari, du 19 novembre au 5 décembre 2018.

Les bénéficiaires du premier coaching étaient 17 conseillers d'entreprise (sur les 20 formés) provenant des Unités régionales d'appui conseil (URAC) et des centres d'incubation, dont 3 femmes. Au second tour, 19 formateurs coachés dont 16 ont eu immédiatement la certification en TRIE et CREE.

Evaluation et recommandations lors des coachings

Les séances de feed-back incluant l'auto-évaluation et le feed-back réciproque entre formateurs impliqués, constituent un outil essentiel du coaching. La clé de la démarche peut se résumer en ces termes : « Le coach est actif avant et après, mais suffisamment discret pendant les séances ».

Les appréciations faites suite au coaching 1

Si l'on s'en tient à leurs témoignages et leurs propres appréciations, le coaching 1 a apporté une assistance bénéfique aux formateurs, et le Maître Formateur lui-même est de cet avis. Le coaching a également permis d'évaluer les compétences des formateurs. Les constats majeurs qui se dégagent du coaching sont : (i) la motivation suffisante des conseillers (3 absents sur 20), (ii) la préparation est moyenne sur le plan intellectuel et logistique, (iii) la prise en compte du profil des participants reste à renforcer et les réflexes d'harmonisation et de partage demeurent à développer.

Du point de vue des difficultés, d'après les participants, il s'est révélé certains défis. A cet égard, l'une des difficultés majeures à laquelle il serait capital d'apporter une solution à moyen termes, c'est l'adaptation des outils à l'usage des apprenants peu ou pas instruits dans certaines cohortes. La piste de GERME niveau 1 semble plus pertinente au regard des acquis et des expériences faites ailleurs.

Les appréciations faites suite au coaching 2.

L'évaluation au niveau du coaching 2 a révélé que : (i) le suivi CREE se caractérise par la finalisation des plans d'affaires des entrepreneurs potentiels ; (ii) les résultats des différentes cohortes montrent que même si des efforts sont encore à faire, les plans d'affaire gagnent en qualité. Après le coaching, suite aux échanges avec les conseillers, les maîtres formateurs ont fait des recommandations.

viii/. Formation des facilitateurs du PEA-Jeunes à l'utilisation de l'outil TRIE (Trouvez votre idée d'entreprise) du BIT du 17 au 22 avril 2017.

Les candidats ont été sélectionnés sur les critères précis. L'évaluation à mi-parcours estime en effet que **la phase de sélection des candidats, y compris la nature des critères, est d'une importance capitale pour garantir la qualité de l'impact des formations et contribuer ainsi à assurer une bonne aptitude conséquente lors de la transmission de connaissances aux jeunes entrepreneurs potentiels et actuels qui sont les bénéficiaires finaux.**

A cette occasion, 20 facilitateurs (dont 3 femmes) ont été formés avec pour objectif de leur apporter les outils et assistances nécessaires afin de leur permettre de mieux accompagner les jeunes bénéficiaires à travers une bonne sélection et un bon suivi débouchant sur le choix d'idées innovantes sur une base durable. Les outils mis à la disposition des formateurs ont été : le guide spécifique du formateur sur TRIE, des diapositives TRIE, des manuels de l'apprenant TRIE, des outils de sélection et d'analyse des besoins en formation et d'autres fiches.

L'approche utilisée pour la formation est celle recommandée par le programme GERME. Elle est participative et interactive avec pour fondement la référence « IETAC » (Introduction, Echange d'expériences, Théorie, Application et Conclusion).

À la suite de la formation, les participants, lors de l'évaluation, ont fait des suggestions pour des améliorations et ont aussi relevé ce qu'ils considèrent comme étant des défis /difficultés à relever.

Des exercices ont été faits après la fin des travaux journaliers alors qu'ils auraient dû être faits pendant les heures ouvrables, cela ayant eu pour conséquence par exemples: la fatigue des participants, la non-participation aux travaux de groupe, la mauvaise préparation des exposés. Une telle programmation a été un défi, surtout pour les participants d'un certain âge. Ces derniers auraient souhaité une prolongation de la durée de la formation. Par ailleurs, les documents relatifs au programme, ainsi que les informations étaient pour la plupart en français, ce qui a rendu difficile une bonne compréhension par les personnes anglophones.

ix / Formation des conseillers du PEA-Jeunes à l'utilisation de l'outil GERME.

Le Projet a organisé deux sessions successives de formation des conseillers.

Lors de la première session, la formation en GERME et Méthodes de suivi GERME pour les conseillers a été organisée entre du 05 au 15 novembre 2018 à Ebolowa. Les formateurs concernés sont les conseillers d'entreprise des URAC et des centres d'incubation formés lors de la première étape du processus et coachés. L'expression des attentes des conseillers a permis le nivellement sur la base des objectifs assignés à la formation, ce qui permet d'en garantir l'adéquation.

C'est ainsi que les conseillers ont été appuyés, aussi bien sur les modules de formation de gestion, la méthodologie de formation et de suivi, que sur les outils de suivi.

L'évaluation de la formation. Les participants pour l'essentiel ont aimé les animations, la structuration du programme, les points traités, la démarche d'animation du maître formateur, la convivialité entre participants, leurs propres présentations et l'ambiance de travail. Le contenu diffusé a été assez bénéfique pour eux et la manière de mettre en œuvre le suivi encore plus, tant les activités menées antérieurement avaient très peu de base en gestion d'entreprise.

A cet égard, les évaluations quotidiennes, finales et l'auto-évaluation indiquent la grande satisfaction des conseillers de suivi sur le contenu de la formation, les outils mis à disposition et les méthodologies pour animer un Séminaire de Formation des Entrepreneurs et conduire un suivi accompagnement en utilisant la méthodologie GERME. Quelques témoignages :

« Le séminaire a été bien conduit, nous avons assez d'éléments pour perpétuer la méthodologie GERME; La formation dans son ensemble m'a apporté beaucoup d'outils, c'était même au delà de mes attentes, les manuels distribués me permettront d'approfondir les enseignements, et la pratique sera vraiment opportune, d'où l'importance du coaching.

On a appris la méthodologie du formateur qui nous a permis de comprendre le contenu, il reste qu'on s'exerce sur le terrain, et tout sera maîtrisé ».

A la fin du séminaire, des recommandations ont été formulées dont quelques-unes sont :

- Travailler à maîtriser le contenu des modules de gestion.
- Institutionnaliser la formation en Gestion et le suivi post formation comme démarche d'accompagnement non financier des jeunes après la phase installation.
- Organiser les formations en GERME pour les jeunes après la phase installation.

La deuxième session

Suite à la session précédente de début novembre, les conseillers ont encore bénéficié du 20 novembre au 02 décembre 2017, d'une deuxième formation des formateurs (SFF2). Les objectifs étaient, d'une part de parachever leur formation et tendre vers la certification visée selon les prescriptions du Programme GERME du BIT, et d'autre part de leur apporter les informations, les outils et les accompagnements nécessaires afin de leur permettre d'assurer la formation et le suivi des entrepreneurs en activité et de renforcer la performance de leur entreprise. Le séminaire de formation des entrepreneurs a ainsi permis aux formateurs de former 45 entrepreneurs comme test, (hors résultats prévus) sur 5 thèmes à savoir : Entreprise et famille, Marketing, Estimation des coûts, Tenue de registres et Planifiez pour votre entreprise.

A cette phase, des attestations de TRIE-CREE ont été attribuées à 17 formateurs et des attestations GERME aux 15 présents, dont 2 femmes.

Evaluation. Il est ressorti de l'évaluation finale du deuxième séminaire les opinions suivantes :

- Sur les compétences des formateurs, il s'est révélé que, dans l'ensemble, les formateurs disposent des compétences nécessaires pour jouer leur rôle en tant que formateurs GERME même si des efforts restent à faire pour une maîtrise rassurante de certains aspects notamment le calcul des coûts et la planification dans l'entreprise par exemples.
- Les formateurs sont très satisfaits et se sentent très motivés à exercer comme formateurs.
- Une appropriation des outils / manuels de supports qui sont disponibles dans les deux langues.

x/ Formation de facilitateurs TRIE 18 au 23 juin 2018 : la formation de la deuxième cohorte de facilitateurs formés avec l'outil TRIE du BIT.

Comme pour tous les produits du programme GERME, la démarche est hautement participative. La technique utilisée ici est le brainstorming qui permet aux participants d'échanger leurs expériences.

A la suite de ces deux formations, des recommandations visant à consolider les acquis ont été faites au projet par les participants. Ces derniers ont aussi exprimé leurs appréciations lors de l'évaluation finale de la formation et certains exemples sont :

« Dans l'ensemble le séminaire était édifiant, enrichissant. Le point le plus marquant était la capacité et la facilité de transmission du message dont a fait preuve le Maître Formateur. Les messages étaient clairs, les objectifs étaient bien définis.

L'initiative de penser à former les facilitateurs est une très bonne idée car le facilitateur est, dans le cas du PEA-Jeunes, la porte d'entrée du jeune pour le processus de création de son idée et par la suite de la création effective de son entreprise.

Nous souhaiterions que d'autres formations suivent pour que le Programme PEA -Jeunes soit une réussite au Cameroun.

Les méthodes de transmission de connaissance du Maître Formateur ont été très bonnes et surtout originales ».

En termes de défis et de difficultés, les intervenants font observer qu'au niveau de la logistique et de l'organisation, le choix de la localité ne favorise pas le bon déroulement du séminaire pour les raisons suivantes : le climat est trop rude et expose les participants aux maladies - les longues distances pour arriver au séminaire - la pause déjeuner avec par moment des insuffisances au niveau de la quantité.

L'idéal voudrait que les appréciations soient prises en considération et traitées en vue de leur exploitation.

c/. Outils et supports mis à la disposition du PEA-Jeunes (voir tableau 1.3. en annexe)

La remise a concerné le manuel TRIE/CREE/GERME, les Guides du formateur GERME et plusieurs autres outils. Le Projet a remis comme prévu au PEA-Jeunes, le matériel GERME supplémentaires pour les formations des conseillers, facilitateurs et entrepreneurs (voir tableau ci-après).

5.3.1.3. Réalisations par rapport à l'égalité femme/ homme

Conformément aux résolutions et conventions internationales du BIT (égalité de rémunération et non-discrimination), les projets doivent mettre l'accent sur les questions d'égalité homme/femme dans le domaine du travail et de la formation. En effet, les femmes subissent de pesanteurs diverses dans le domaine de l'emploi, de l'entrepreneuriat, et de la formation en particulier.

Dans la pratique, lors de l'exécution des activités, des dispositions idoines ont été prises afin d'assurer aux femmes une égalité d'accès aux divers services, en particulier lors de l'incubation, en offrant/créant des conditions qui lèvent les diverses contraintes et limitations qui leur sont spécifiques. C'est ainsi que des mesures d'accompagnement ont été prises telles que des services de garderie d'enfants, d'infirmerie, de suivi de grossesse. Dans le même ordre d'idée, par rapport au contexte socioculturel, les conjoints sont sensibilisés en conséquence et même impliqués si nécessaire. Un grand défi subsiste, celui relatif au foncier pour lequel il faut trouver la réponse à la question de savoir « Où est-ce que la femme va s'installer ? ».

De telles mesures prises par les prestataires, aussi bien au cours des sessions de formation que dans les centres d'incubation, ont contribué à favoriser/faciliter la participation des femmes dont les effectifs ont atteint 22% à 40% selon les cohortes, d'après les témoignages des structures de prestations dont certains avancent une moyenne de 37% de participation des femmes.

L'assistance technique du BIT a permis de toucher à ce stade un nombre significatif de femmes. Les formations de formateurs /facilitateurs ont bénéficié à 25 femmes (dont 13 facilitatrices, 7 conseillers/formatrices, 5 conseillères d'entreprises) sur un total de 100 bénéficiaires.

Par ailleurs, il convient de faire un plaidoyer/sensibilisation auprès des structures de prestation pour employer davantage de formatrices.

5.3.2. Principaux défis dans l'exécution des produits (*Voir détails tableau 2 en annexe*)

L'analyse réalisée sur la base de leurs expériences par les Conseillers a permis d'identifier divers facteurs susceptibles d'être préjudiciables à l'atteinte des résultats visés par le Programme national PEA-Jeunes, avec un effet d'entraînement, dans une certaine mesure, sur le Projet.

Les obstacles internes au Programme national PEA-Jeunes

- Déficit de communication entre les centres d'incubations, le PEA-Jeunes, les jeunes et les conseillers / facilitateurs. En effet, des intervenants déplorent la lourdeur des liaisons fonctionnelles et opérationnelles et le manque de célérité dans la réactivité des responsables du Programme.
- Tous les outils d'interventions ne sont pas traduits dans les deux langues d'usage des participants, à savoir le français et l'anglais. Une telle traduction aurait de toute évidence facilitée l'assimilation des formations par les bénéficiaires.
- Faiblesse et qualité des ressources humaines dans les structures d'incubation comme le rapportent certains intervenants. Il est revenu qu'il en est ainsi du fait des conditions de leur sélection qui n'auraient pas pris en compte avec rigueur et de façon systématique tous les critères établis.
- Certains des business plans seraient trop détaillés, ce qui non seulement ne facilite pas l'analyse, mais aussi prend plus de temps à traiter.
- Retard dans la mise à disposition des fonds et du matériel par le Programme PEA-Jeunes aux ONG de facilitation et centres d'incubation, or certains n'ont pas les ressources nécessaires pour préfinancer les activités et limiter le préjudice sur l'atteinte optimale des résultats.

Les obstacles externes au Programme national PEA-Jeunes

- Les tensions sociales dans certaines régions.
- Problème de titre foncier pour l'installation des jeunes.
- Difficultés à respecter le processus d'implémentation pour les activités à caractère saisonnier (ex : si la période de semence arrive et que les jeunes n'ont pas encore l'argent, il y aura un décalage).
- Indisponibilités récurrentes des jeunes à des moments clés des processus.
- Difficulté pour certaines femmes de vivre au camp pour une longue période à cause de leur époux.

Effets et acquis du renforcement des capacités

Le travail de proximité a permis de maximiser les résultats et les ressources existantes quant à l'emploi des jeunes localement, tout en contribuant à la dynamique locale de développement. D'après l'UNAC, les entreprises créées qui fonctionnent représentent près de 70%. Les intervenants s'accordent sur le fait que l'assistance du BIT a contribué à accroître le nombre de projets agréés en améliorant les plans d'affaires élaborés et soumis par les jeunes.

Il convient de mentionner que **les données relatives aux résultats au niveau des jeunes en termes de création d'entreprises et ultérieurement en création d'emplois ne sont pas formellement partagées avec le BIT, ce que l'évaluation à mi-parcours considère comme étant un maillon/indicateur manquant de la chaîne de valeur de l'assistance technique apportée par ce**

dernier, même si les jeunes ne sont pas des bénéficiaires directs des interventions du BIT. Rien à priori ne prévoit la transmission de telles informations par les structures prestataires au BIT. Néanmoins, elles pouvaient en prendre l'initiative en accord avec le Programme, essentiellement du fait que les questions d'emplois et de protection sociale font parties des objectifs stratégiques du BIT.

L'approche ayant consisté à répartir des jeunes en trois catégories selon leur profil de niveau de scolarisation a été un facteur déterminant dans le succès des formations des apprenants. Ces catégories sont : (i) C1/niveau maximum fin école primaire, constituant la majorité des apprenants avec près de 80% ; (ii) C2/à partir du secondaire jusqu'au BAC et même BAC+2, ayant environ 10% des effectifs des apprenants ; et (iii) C3/ concernant les jeunes déjà en activité, comptant environ 3%.

Lors de la formation des conseillers des centres d'incubation à l'utilisation des outils TRIE (trouvez votre idée d'entreprise) et CREE (créez votre entreprise) en 6-15 avril 2017).

« Les formateurs sont très satisfaits de la formation et estiment leurs attentes comblées à plus de 90%. Le Maître Formateur est très brillant et a suscité en nous l'envie d'aller plus loin dans le domaine de l'entrepreneuriat.

La formation est arrivée à point nommé et me permettra de mieux assurer mes responsabilités.

Les thèmes abordés correspondent à nos tâches en matière d'accompagnement des entrepreneurs

Je trouve ce séminaire très important, voir capital pour la suite de ma carrière professionnelle. Il a été d'un apport inestimable pour moi dans le cadre actuel et futur de mon travail.

Grâce aux outils et à la documentation distribués, nous pouvons maintenant décomplexifier les concepts pour les adapter aux différentes cibles ».

De la part des facilitateurs formés à l'utilisation de l'outil TRIE (17 au 22 avril 2017) :

« *Dorénavant les facilitateurs sont outillés pour permettre aux jeunes de bien circonscrire leurs idées de projet dont la finalité est d'arriver à une véritable idée d'entreprise conforme à leur profil.*

Avant la confusion était totale, on acceptait tout ce que le jeune proposait sans jamais savoir si l'idée est faisable et si le jeune lui-même est capable de porter le projet. Après ce séminaire, l'approche sera totalement différente car en post-incubation nous aurons de véritables entrepreneurs.

Ce séminaire nous a transmis des aptitudes et outils qui vont nous permettre de mieux aider le choix du jeune de son idée d'entreprise.

J'ai très apprécié ce séminaire qui a bouleversé presque tous les savoirs pré acquis sur l'idée d'entreprise et mes compétences en tant que formateur sont très à la hausse après cette formation.

Cette formation nous a permis de comprendre qu'il ne suffit pas d'avoir un titre de projet, mais il faut se poser un certain nombre de questions afin de tirer une bonne idée de projet d'entreprise ».

La formation des facilitateurs TRIE (18 au 23 juin 2018) a permis aux participants d'avoir des informations, des techniques et des outils pour : sélectionner les entrepreneurs potentiels ; conduire un séminaire de formation des entrepreneurs potentiels en TRIE et CREE ; suivre les entrepreneurs potentiels formés dans la finalisation de leur plan d'affaire ; le tout avec la méthodologie GERME.

Quelques témoignages de participants :

« *Nous avons appris comment faire pour aider le jeune à mieux formuler son idée d'entreprise. Comment analyser le profil du jeune, comment l'amener à dresser une liste d'idées d'affaires et comment choisir son idée d'entreprise finalement.*

Dorénavant je suis assez armé pour former les jeunes entrepreneurs ».

Suite à la formation des conseillers à l'utilisation de l'outil GERME, (20 novembre au 2 décembre 2017), il en est résulté des acquis tels que : la maîtrise de la co-animation (travail en équipe) et le développement personnel d'esprit d'entreprise et de création d'entreprise.

« Au niveau des jeunes bénéficiaires finaux, le Projet permet une reconversion des jeunes femmes et hommes vers des vocations entrepreneuriales en agropastoralisme et par conséquent un exode urbain vers les centres ruraux ».

5.4. Efficacité du dispositif de gestion

Constats

- 1) *Le MINADER et le MINEPIA assument les responsabilités de la maîtrise d'ouvrage du Programme national PEA-Jeunes, responsabilité déléguée à l'Unité nationale de coordination du Programme.*
- 2) *Au niveau du BIT qui fournit un appui spécifique au PEA-Jeunes, une petite équipe réduite gère directement les activités, avec l'appui technique des ressources humaines internes et autres départements techniques spécialisés du BIT.*
- 3) *Le Comité de pilotage (CP) du PEA-Jeunes est l'organe d'approbation, chargé de superviser la mise en œuvre du programme et d'approuver les plans de travail et budgets annuels. Le BIT n'en est pas membre du fait que son implication est survenue après la mise en place du CP.*
- 4) *L'Unité de gestion du Programme, la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion, dirigée par un Coordonnateur, est chargée de la coordination de la mise en œuvre et de la gestion quotidienne. Elle est dotée d'une autonomie administrative et financière.*
- 5) *Des Unités Régionales d'appui-conseil sont les relais dans chacune des régions d'intervention.*
- 6) *Dans le cadre du partenariat, outre le FIDA, des relations de travail ont été établies par le BIT avec des ministères et des structures rattachées.*
- 7) *Le système de suivi des activités confiées au BIT est adossé à celui du Programme et les divers rapports annuels techniques et financiers sont régulièrement produits et soumis.*

5.4.1. Aspects institutionnels et les arrangements de gestion

L'organisation institutionnelle mise en place pour la supervision, la coordination et la gestion de la mise en œuvre aussi bien du Programme national PEA-Jeunes que du Projet d'assistance technique du BIT, s'articule à divers niveaux qui sont : le niveau national, le niveau régional, ainsi qu'au niveau du BIT.

5.4.1.1. Au niveau national

La supervision du Programme national PEA-Jeunes est assurée directement par le FIDA, conjointement avec le Gouvernement, à raison de deux missions de supervision par an sur le terrain, pour le suivi des performances et de l'impact du Programme, notamment sur les groupes cibles.

Le MINADER et le MINEPIA assument les responsabilités de la maîtrise d'ouvrage du Programme, responsabilité déléguée à l'Unité nationale de coordination du Programme national PEA-Jeunes.

Le Comité de pilotage (CP), est présidé conjointement, d'après les dispositions réglementaires, par les Secrétaires Généraux du MINADER et du MINEPIA, mais dans la pratique, ce sont les ministres eux-mêmes qui président les sessions. Les autres membres sont entre autres : (i) deux représentants du MINADER ; (ii) deux représentants du MINEPIA, (iii) un représentant des départements ministériels - Ministères en charge de la jeunesse (MINJEC), des Petites et moyennes entreprises (MINPMEESA), des affaires foncières (MINDCAF), de l'économie et de la planification (MINEPAT), du commerce (MINCOMMERCE), Ministère en charge de la formation professionnelle (MINEFOP); (iv) un représentant de chacune des organisations de la société civile suivantes : Conseil National de la Jeunesse, Réseau National des Jeunes Entrepreneurs, Plateforme Nationale des Organisations Professionnelles Agro-

sylo-pastorales du Cameroun (PLANOPAC) et Concertation Nationale des Organisations Paysannes du Cameroun (CNOP-CAM).

L'évaluateur constate que **le BIT n'est pas membre du CP ; ce qui apparait comme une anomalie en considération du rôle important qu'il joue dans la mise en œuvre du Programme. Il est vrai que l'implication du BIT est survenue bien après la mise en place du CP, mais il n'empêche qu'un arrangement pour une adhésion ultérieure était bien possible. Il serait donc indiqué de coopter le BIT parmi les membres statutaires du CP du PEA-Jeunes.**

Le CP se réunit au moins une fois l'an pour notamment valider les rapports d'activités. Il a contribué par ses activités, à enrichir la mise en œuvre du programme.

Le Secrétariat du Comité de pilotage est assuré par le Coordonnateur du Programme national PEA-J.

Cellule Nationale de Coordination et de Gestion (CNCG)

Au niveau du Programme national PEA-Jeunes, la coordination est assurée par une Cellule Nationale de Coordination et de Gestion (CNCG) disposant de l'autonomie administrative et financière. La CNCG, dirigée par un Coordonnateur National, se compose d'une Unité Administrative et Financière, une Unité Nationale d'Appui Conseil (UNAC). Cette dernière (l'UNAC) est l'organe de conception du dispositif de formation et d'appui-conseil. Elle définit les méthodologies et gère leur application par les acteurs de terrain sur l'ensemble des zones du Programme.

L'évaluateur considère que l'un des défis des relations fonctionnelles entre le CNCG et le BIT est lié au statut respectif très différencié des deux entités résultant de l'Accord d'assistance. En effet, le CNCG n'assure qu'une fonction technique nationale, et est appelé à contrôler/superviser les interventions du BIT, une organisation multilatérale avec un statut diplomatique et relevant du Système des Nations Unies. Même si l'objet de l'assistance technique du BIT n'est que des sous-composantes des composantes principales du Programme national, il n'empêche que son statut demeure.

La mitigation de ce défi s'est faite par la fluidité des échanges du BIT avec la Cellule nationale de coordination du Programme PEA-Jeunes. Ceci, tout en facilitant les contacts et les relations de travail, a permis de faire la différence et de faciliter une bonne synergie de partenariat.

5.4.1.2. Au niveau régional

Les Unités Régionales d'appui-conseil (URAC) sont les relais de l'UNAC dans chacune des régions où le PEA-Jeunes intervient. L'URAC a pour rôle, entre autres : l'animation et le suivi du dispositif d'appui-conseil au niveau régional, et la coordination des activités des centres d'incubation et des prestataires.

Un tel arrangement institutionnel, de l'avis de l'évaluation à mi-parcours, permet d'assurer un suivi de proximité d'autant plus efficient que ces unités ont une meilleure connaissance du milieu et en particulier les caractéristiques essentielles du secteur agropastoral.

5.4.1.3. Au niveau du BIT

Le PEA-Jeunes promeut la progressivité dans sa mise en œuvre, à travers les contrats de performance et des conventions de partenariat, afin de faciliter l'opérationnalisation des dispositifs d'intervention ainsi que la capitalisation des bonnes pratiques. C'est dans un tel cadre que le BIT, en référence aux dispositions de l'Accord d'avril 2016 avec le PEA-Jeunes, a pour mission d'apporter l'assistance technique convenue en administrant les activités prévues conformément à ses règles et procédures.

L'Accord avec le BIT prévoit que le PEA-Jeunes facilite l'exécution par le BIT des activités convenues, en y apportant toute contribution nécessaire, notamment, la mobilisation suffisante des structures

d'incubation ainsi que des candidats à la formation des formateurs d'une part, et assurer une bonne coopération entre les différentes composantes du PEA-Jeunes et une bonne coordination des ministères sectoriels concernés d'autre part.

En d'autres termes, le BIT apporte une expertise à la mise en œuvre des activités conformément aux Termes de Référence et à la Proposition d'assistance technique.

Il est attendu que le BIT entreprenne des efforts nécessaires pour assurer, dans les délais requis, la mise en œuvre des activités convenues dans les sous-composantes qui le concernent. **Ce qui a été le cas, et même davantage, si l'on considère l'état d'avancement des réalisations à ce stade de mise en œuvre, sachant que le Projet a démarré concrètement avec près de neuf (9) mois de retard. L'équipe du Projet, quoique submergée et en sous-effectif, et avec une limite en moyen logistique, a néanmoins réussi par sa détermination et son dévouement à limiter les impacts préjudiciables du retard.**

Pour une meilleure efficacité de gestion de la coordination de l'assistance technique, **l'évaluation à mi-parcours estime qu'il aurait fallu dédier un minimum de moyens spécifiques à la dite coordination**, plutôt que la référer entièrement aux ressources du Bureau qui ne sont pas toujours disponibles comme souhaité ou requis par les besoins d'activités du Projet. **C'est vrai qu'un tel arrangement de gestion a un moindre impact budgétaire.**

Par ailleurs, l'Accord de partenariat prévoit que le BIT et le PEA-Jeunes conviennent chaque année d'un PTBA dont le contenu devra être convenu entre les deux parties. **Une telle pratique, exécutée convenablement, est un important facteur d'efficacité de gestion et pourrait être comparé à un plan d'affaires, tenant lieu de document de direction pour la réalisation des activités.** La soumission du Plan de travail de l'année N est assujettie à une évaluation jugée satisfaisante de la mise en œuvre du plan de travail de l'année N-1.

5.4.2. Suivi-évaluation du Projet

Conformément aux dispositions du Projet et de l'Accord entre les parties, l'équipe d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes se conforme aux principes de la gestion axée sur les résultats, ce qui privilégie les plans de travail, les bonnes pratiques et les méthodes, sachant qu'une telle gestion permet un meilleur suivi-évaluation. A cet effet, l'administrateur de l'assistance technique établit périodiquement un plan détaillé des activités, ce qui en facilite le suivi.

Le système de suivi des activités confiées au BIT est adossé à celui du Programme PEA-Jeunes. C'est ainsi que le BIT rend compte à des moments convenus par les parties, de la conduite de ses activités au Coordonnateur national du PEA-Jeunes (représentant du Gouvernement).

Le reportage

Les revues annuelles telles que prévues dans le Programme national et impliquant le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER), le Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA), le FIDA et le programme national PEA-Jeunes, se sont tenues comme planifiées. Le BIT y assiste avec un statut d'observateur. Mais **les revues annuelles prévues au niveau de Projet BIT/PEA-Jeunes n'ont pas pu se tenir comme prévu, alors qu'elles auraient permis à tous les acteurs impliqués à ce niveau de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du Projet et y apporter leurs contributions. C'est aussi une excellente opportunité d'échanges entre les intervenants, renforçant ainsi la dynamique du partenariat.**

Selon l'accord avec le donateur, les rapports techniques intermédiaires et finaux, ainsi que les états financiers certifiés, doivent être transmis selon un calendrier déterminé. Lesdits rapports techniques semestriels ainsi que les rapports annuels techniques et financiers sur les activités conduites au cours de la période écoulée, sont produits et transmis au PEA-Jeunes qui donne son avis.

Par ailleurs, il est prévu l'organisation de deux (2) évaluations indépendantes, une à mi-parcours (qui se déroule présentement et fait l'objet du présent rapport), et une à la fin de l'assistance du BIT sur les résultats obtenus de la mise en œuvre de l'assistance du BIT. Ces rapports devraient être adressés au PEA-Jeunes.

Il convient de noter que le Programme de manière globale, c'est-à-dire y compris les composantes gérées par le BIT, a fait l'objet d'une revue par le FIDA en décembre 2018.

Partage de connaissances, communication et visibilité du Projet

La gestion et le partage des connaissances du Projet d'assistance se fait au moyen des partenariats stratégiques noués avec des acteurs étatiques et non-étatiques nationaux ainsi que des Organisations internationales susceptibles d'influencer et de soutenir la cause d'un environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral amélioré. A cet effet, un réseau d'entrepreneurs et une base de données sont mis en place. Il est de la mission de l'assistance d'appuyer la collecte et la dissémination des données sur les évidences et les bonnes pratiques développées, notamment en utilisant différents canaux tels que les divers réseaux mis en place, les fora, les articles/publications, ainsi que les ateliers de capitalisation des résultats. Un tel appui est assuré comme requis et de façon diligente.

En termes de visibilité, le Projet a lancé de nombreuses initiatives dans ce sens. Pour illustration, la remise des manuels GERME et des certifications GERME aux conseillers du PEA-Jeunes formés, s'est faite au cours d'une cérémonie officielle présidée par le Ministre de l'Agriculture, en présence des Ministres en charge respectivement de la Femme et de la Famille, de l'Elevage, de l'Emploi, des Petites et moyennes entreprises, ainsi que du Représentant du Bureau Pays du FIDA et de la Directrice du BIT. Près de 162 personnes ont pris part à la cérémonie et de nombreux médias ont couvert l'événement. En outre, des notes d'informations sur toutes les activités du projet ont été produites et postées sur le site internet du BIT/Yaoundé. **De telles initiatives ont porté des fruits ; aussi elles devraient non seulement se poursuivre mais être intensifiées.**

Le Projet a par ailleurs recruté un Communicateur professionnel pour assurer la couverture médiatique de 4 activités sur la période allant de novembre à décembre 2018. Il devra en résulter la production de 16 preuves de communication sur ces activités.

Autant d'initiatives et d'actions prises par le BIT et qui ont contribué à accroître la visibilité de son assistance technique au PEA-Jeunes.

5.4.3. Aspects de partenariat

Les partenaires nationaux

La réussite du Projet d'assistance nécessite de nouer des partenariats stratégiques nationaux (acteurs étatiques et non étatiques) dont le but est de sensibiliser, outiller et renforcer leurs capacités de façon à les mettre en situation d'agir durablement en faveur du renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes. Aussi, le Projet d'assistance travaille avec eux dans le cadre de contrats passés avec le PEA-Jeunes. C'est dans ce cadre que le choix a été fait de privilégier le partenariat avec des acteurs

nationaux, y compris les institutions locales (services déconcentrés, collectivités locales, prestataires) au niveau des bassins de production et des régions d'intervention du projet.

Les partenaires internationaux

En plus du « Center for International Agricultural Development Cooperation » (CINADCO), le programme devrait nouer des partenariats avec les partenaires techniques et financiers tels que: la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement, le PNUD, l'ONUDI, etc., susceptibles d'influencer et de soutenir la cause d'un environnement des affaires amélioré dans l'agro-pastoral

Le FIDA

En termes de partenariat, le FIDA collabore directement avec le Gouvernement du Cameroun qui est le maître d'ouvrage du Programme.

L'Assistance technique de l'OIT : Rôle / Mission

La mission du Bureau International du Travail dans le cadre de l'assistance technique s'est matérialisée par la signature d'une Convention d'Assistance technique entre le Programme et le BIT en avril 2016. Du fait d'un tel MoU, le BIT est limité dans ses relations avec les ministères de tutelle.

Le BIT peut se prévaloir en effet d'une longue expérience et d'une expertise largement reconnue en matière de promotion des entreprises durables et dispose d'outils de valeur et qualité reconnus et d'un ensemble de spécialistes techniques dans les domaines, entre autres, de l'emploi, de la sécurité sociale, des coopératives et de la formation professionnelle rapidement mobilisables pour intervenir dans le Projet en cas de besoin. A travers son Département technique ENTREPRISES, le BIT œuvre avec les Gouvernements, les partenaires sociaux, le secteur privé et les associations locales à :

- Créer un environnement solide pour le développement des entreprises,
- Eveiller l'esprit d'entreprise chez les jeunes dans le milieu scolaire,
- Renforcer les capacités entrepreneuriales des (potentiels) entrepreneurs,
- Développer l'entrepreneuriat féminin,
- Développer des pratiques responsables sur le lieu de travail pour des emplois et des entreprises de meilleure qualité.

A ce stade de la mise en œuvre, la contribution du BIT est très bien appréciée de tous les acteurs et partenaires, même s'il y a des intervenants clés qui découvrent l'Organisation à l'occasion. Nombreux sont qui reconnaissent non seulement l'adéquation des outils du BIT par rapport aux objectifs poursuivis du projet, mais aussi la flexibilité et l'adaptabilité des outils et des modes de transmission. Tant et si bien que certains n'hésitent pas à souhaiter la continuation de l'assistance technique jusqu'à la fin normale du Programme national PEA-Jeunes c'est-à-dire en 2021.

Cependant, **l'évaluateur a constaté que certaines des expertises et missions stratégiques du BIT n'ont pas été sollicitées alors qu'elles sont complémentaires de l'assistance actuelle apportée**. Il s'agit notamment de la protection sociale, de la formalisation des entreprises et de leurs travailleurs, de l'analyse des chaînes de valeur, de l'approche coopérative, etc.

5.5. Efficience de l'utilisation des ressources

Constats

- 1) Le budget prévisionnel de l'assistance technique du BIT s'élève à 1 328 880 USD sur la période allant d'avril 2016 à mars 2019.
- 2) La mise à disposition des fonds se fait sous forme de tranches annuelles conformément au PTBA correspondant et validé.
- 3) Les procédures d'allocation :
 - a. Par composante : le budget prévisionnel de la composante I, avec 53,5% du budget opérationnel, est plus élevé que celui de la Composante II avec 46,5% ;
 - b. Par catégorie de dépenses : le coût de fonctionnement alloué est minimal avec 7%, alors que le budget des opérations s'élève à 81,50%.
- 4) Le budget exécuté fin décembre 2018 est de 47,42% soit au bout de deux ans.

L'Accord de Financement du PEA-Jeunes a été signé entre le Gouvernement du Cameroun et le Fonds International pour le Développement Agricole le 12 février 2015. Le budget prévisionnel de l'assistance technique du BIT, tel que convenu dans l'Accord signé avec le programme PEA-J, s'élève à 1 328 880 USD sur la période allant d'avril 2016 à mars 2019. ((Voir tableau 3.1. Budget prévisionnel en annexe). Il a été prévu que la mise à disposition des fonds se fasse sous forme de tranches annuelles conformément au PTBA de l'année correspondante. L'approbation par le FIDA du Programme de travail et budget annuel (PTBA) est une condition de décaissement du financement. Le PTBA est soumis à l'approbation du Comité de pilotage.

Le BIT administre les activités prévues conformément à ses règles, règlements, et procédures. Les versements reçus ainsi que les activités du BIT et les dépenses y associées sont assujetties exclusivement aux procédures de vérification interne et externe prévues par les règles, règlements, directives et procédures du BIT. Toutefois, le PEA-Jeunes peut effectuer au besoin des missions de suivi- et d'évaluation des réalisations du BIT.

Vis-à-vis des prestataires et consultants du Projet, les paiements sont effectués immédiatement après services rendus selon les termes des contrats et à la satisfaction du BIT, **ce qui, à cet égard, témoigne d'une gestion efficace des ressources.**

Le BIT doit fournir au PEA-Jeunes :

- Un document faisant état des fonds perçus et dépensés au cours de l'année écoulée (au plus tard le 28/02 chaque année) ;
- Des rapports narratifs et financiers semestriels et annuels sur les résultats obtenus dans le cadre de ses activités au cours de la période écoulée, et
- Un rapport final couvrant tous les aspects de l'utilisation de la contribution du PEA-Jeunes une fois que les activités auront été menées à terme.

Il ressort que le BIT s'est toujours conformé à ces dispositions.

L'analyse de l'exécution financière fin 2018 montre : (Voir tableau 3.2. Budget exécuté en annexe)

- Les coûts par composante montrent que :
 - o Le budget prévisionnel affecté à la composante I, avec 53,5% du budget opérationnel, est plus élevé que celui de la Composante II avec 46,5%.
 - o Cependant, en termes d'exécution à date (mi-parcours), le niveau de la Composante II est plus élevé (77,23%) que celui de la composante I (21,36%).

- Le rapprochement entre coût opérationnel et coût de fonctionnement fait apparaître un taux de 7% affecté au fonctionnement (ce qui est très minimal), et consommé à 49,05% seulement au bout de deux ans ; tandis que l'allocation au coût opérationnel est exécutée à 47,34%.
- Le budget exécuté est d'environ 47,42% à mi-parcours au bout de deux ans, **ce qui est plutôt moyen. On s'attendrait en effet à un taux d'exécution de 50% au moins, sinon 66% si l'on tient compte d'une proportion arithmétique par rapport à la durée du Projet.** Quand on sait que le taux de réalisation des résultats attendus du projet d'assistance technique du BIT est supérieur à 50%, (sous réserve d'ajustements ultérieurs des dépenses), **on pourrait dire pour le moment que la mise en œuvre du projet se fait plutôt dans des conditions optimales et efficaces en termes de cout/efficacité.**

Audit.

En matière de contrôle d'audit, tandis que le Programme national PEA-Jeunes doit faire l'objet d'un audit annuel des états financiers comme prescrit par les directives du FIDA, le Projet BIT est contrôlé dans la pratique lors des audits réguliers du Bureau de Yaoundé selon les procédures du BIT.

5.6. Durabilité du Projet

Constats

- 1) *La durabilité du Projet est assurée par le transfert des connaissances et le développement d'outils adaptés au secteur agropastoral et aux catégories des bénéficiaires, et ce avec les dérivés suivants :*
 - *La stratégie de désengagement et de durabilité de la fourniture des services non financiers découle du renforcement des capacités techniques et pédagogiques des prestataires de services non financiers et notamment des structures d'incubation et des accompagnateurs des jeunes porteurs d'initiatives économiques.*
 - *A l'achèvement du Programme, les jeunes promoteurs incubés se seront appropriés les formations de gestion spécifiques à leurs projets, et auront mis en place des entreprises autonomes et viables.*
- 2) *L'introduction de la formation continue en entrepreneuriat dans les centres de formation professionnelle agréés par le MINEFOP, le MINADER et le MINEPIA.*
- 3) *La mise en place de réseaux fonctionnels des jeunes entrepreneurs et leur représentation dans les instances de dialogue national pour influencer la prise de décisions allant dans le sens de leurs intérêts.*

Les aspects de la durabilité du Projet

Afin d'assurer une stratégie de sortie et de pérennisation des acquis de projets, les interventions des projets en général devraient s'inscrire dans la durabilité. Pour ce faire les capacités des bénéficiaires devraient être renforcées dès le démarrage pour leur permettre de prendre le relais de certaines fonctions de manière autonome et durable à la fin du projet.

Dans le cadre du Programme PEA-Jeunes, ainsi que du Projet BIT, la stratégie de désengagement et de durabilité de la fourniture des services non financiers découle du renforcement des capacités techniques et pédagogiques des prestataires de services non financiers et notamment des structures d'incubation et des accompagnateurs des jeunes porteurs d'initiatives économiques. Le renforcement des capacités des prestataires permet en effet, non seulement d'améliorer l'offre de services d'appui accompagnement en milieu rural, mais aussi, la qualité des services à l'endroit du groupe cible spécifique que constitue les jeunes. C'est pour cette raison qu'en lieu et place d'appuis ponctuels instantanés, le Programme a opté de travailler avec un pool d'incubateurs sélectionnés.

Du reste, pour des raisons de pérennisation, il serait indiqué, d'une part de **conférer un statut juridique conséquent aux centres d'incubation**, et d'autre part, **d'accroître leur nombre afin d'augmenter l'offre de services par rapport à la demande. L'évaluation de leurs capacités, assortie d'un plan de renforcement spécifique à chaque incubateur, est un gage de pérennisation de l'activité de ces prestataires. Il conviendrait en outre de prévoir des sessions de recyclage et de formation continue.**

Au niveau des jeunes porteurs de projet, ceux-ci bénéficient à leur tour, de la part des structures prestataires, d'un renforcement des capacités entrepreneuriales pour la maîtrise des procédés techniques de création et de gestion d'entreprises. C'est dire qu'à l'achèvement du Programme, les jeunes promoteurs incubés se seront appropriés les enseignements techniques et de gestion, spécifiques à leurs projets, et auront mis en place des entreprises autonomes et viables. **L'introduction de la formation continue en entrepreneuriat dans les centres de formation professionnelle agréés par le MINEFOP, le MINADER et le MINEPIA**, contribuera à assurer le renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes même après le Projet.

La pérennisation des activités des jeunes est aussi assurée par le dispositif d'appui conseil qui est personnalisé. Le jeune promoteur est pris en charge dès son entrée dans la structure d'incubation, avec un accompagnement de proximité. Au terme de l'incubation, il continue de bénéficier de l'appui conseil des accompagnateurs conseillers en entreprises, des prestataires de services non financiers et des prestataires de services financiers. Cet accompagnement extra muros participe à assurer la consolidation de l'entreprise et l'autonomisation du jeune.

Comme quoi la durabilité du projet est assurée par **le transfert des connaissances et le développement des outils adéquats et adaptés, plutôt que la livraison des outils clés en main.**

Un autre élément de durabilité institutionnelle du Programme PEA-Jeunes est **la mise en place de réseaux fonctionnels des jeunes entrepreneurs agropastoraux, ainsi que de leur représentation dans les instances de dialogue national** pour influencer la prise de décisions pour leurs intérêts.

Il deviendra un mécanisme permanent de développement des entreprises agropastorales, rendant des services à ses membres, participant au dialogue sur les politiques, et servant d'interlocuteur avec les prestataires de services non financiers et financiers.

Enfin, la sensibilisation et l'éveil des consciences des jeunes quant aux problèmes environnementaux devront constituer un principe clé du curriculum d'incubation. Les plans d'affaires des jeunes mentionneront à cet égard, de façon mandataire, les dispositions prises par le microprojet du jeune, afin de limiter les dégâts sur l'environnement.

Afin d'assurer la traduction en faits réels de ces divers facteurs de durabilité, il y a lieu de mettre en place dans ce sens une structure d'accompagnement opérationnelle dès la fin du Programme en 2021.

Une véritable stratégie de désengagement pourrait faire l'objet d'un plan d'action à discuter avec l'ensemble des partenaires concernés, avec des propositions de formes de partenariats à mettre en place pour assurer la durabilité des actions, y compris les rôles et responsabilités à terme de chaque partie prenante.

5.7. Bonnes pratiques développées et leçons apprises

Des enseignements et de bonnes pratiques susceptibles d'être retenus ont été identifiés tout au long de l'évaluation, aussi bien à travers la revue documentaire que lors des entretiens avec les intervenants.

5.7.1. Leçons apprises

Efficacité de gestion

En se référant à la présentation du corps de ce rapport, les enseignements suivants ont été identifiés :

(i) La bonne intégration de l'équipe du Projet d'assistance technique du BIT dans le Programme national est une leçon positive, car cela permet au Projet de se dérouler normalement. L'analyse a montré en effet un vrai engagement pour un partenariat dynamique, ainsi qu'une réactivité de nature appropriée aux exigences des conditions de mise en œuvre. Autant de facteurs essentiels et déterminants qui ont contribué à rendre le partenariat entre le BIT et le Programme national gagnant. Du reste, ce cas constitue un cas unique d'un projet national financé sur prêt FIDA et qui verse les ressources au BIT pour lui apporter l'assistance technique.

(ii) La fluidité des échanges, en particulier les relations entre le BIT et la Cellule national de coordination du PEA-Jeunes, a permis de faire la différence et surmonter certains défis de mise en œuvre impliquant divers intervenants pour une bonne synergie dans le partenariat. Ceci tient d'approche de référence pour faciliter les contacts et les relations de travail.

Dans l'élan de cette bonne synergie de partenariat dynamique, le Projet a facilité l'obtention des bourses de formation au Centre international de formation de l'OIT à Turin à plusieurs cadres du PEA-Jeunes, les familiarisant ainsi au concept de travail décent, ce qui enseigne sur les potentialités et les opportunités d'un partenariat avec le BIT. **Une leçon d'initiative susceptible d'enrichir la synergie de partenariat.**

(iii) Le processus de formulation : l'expérience a montré que certaines conditions de mise en œuvre devraient être prises en compte dès le départ et faire l'objet d'accord, tels que par exemple, les conditions de décaissement (que le Gouvernement permette un décaissement direct par le FIDA au BIT), un budget conséquent pour couvrir les coûts essentiels d'opérations mais aussi de fonctionnement, le niveau institutionnel et de prérogative pour la signature de l'accord d'assistance.

Efficacité des réalisations / résultats

L'analyse de la mise en œuvre du Projet a permis de révéler des enseignements en rapport avec des facteurs contributifs pertinents pour de meilleures performances et le succès du Projet en termes de résultats. On peut citer entre autres ce qui suit :

- **Commencer par expérimenter l'utilisation de GERME générique dans un secteur avant de procéder aux adaptations.** Les expériences montrent que ce type d'adaptation prend du temps pouvant aller jusqu'à un an et demi des premiers jets d'adaptation des manuels des entrepreneurs et du guide du formateur, la confection des images et couvertures en passant par les tests de formation sur le terrain, les corrections nécessaires ainsi que l'impression finale des manuels. Ce qui va aussi de pair avec le financement élevé.
- **Etablir et bien articuler les relations entre les différents intervenants accompagnant les jeunes dans un Programme.** Il s'agit en l'occurrence ici des facilitateurs chargés notamment d'appuyer les jeunes dans le choix de meilleures idées de projet, les conseillers chargés de l'accompagnement à l'élaboration de plans d'affaires, et les conseillers de suivi-accompagnement, afin de renforcer l'efficacité et la cohérence de l'accompagnement.

Pérennisation du Projet

La durabilité de l'approche par incubation nécessite de renforcer le développement institutionnel même des structures d'incubation. Il faut parvenir à institutionnaliser la fonction d'incubation dans ces structures. Il convient de développer les capacités de gestion des structures d'incubation, amorcer une réflexion stratégique sur leur développement, structurer et développer leurs services dans une perspective de pérennisation. Les structures doivent développer leur modèle d'affaires, délivrer les services d'appui à l'entrepreneuriat féminin, diversifier et mobiliser des ressources financières, et nouer des partenariats, etc.

5.7.2. Bonnes pratiques

5.7.2.1. Stratégie de mise en œuvre

L'approche participative: La réussite du Projet d'assistance nécessite de nouer des partenariats stratégiques et le choix a été fait de privilégier le partenariat avec des acteurs nationaux. C'est ainsi que **le développement du Projet est assuré selon une organisation basée sur une approche participative de proximité, contributive d'appropriation.** Ainsi, **l'implication des différentes parties prenantes au niveau des bassins de production et des régions d'intervention du Projet, conditionne le bon déroulement des interventions.**

5.7.2.2. Efficacité des réalisations / résultats

Au niveau de la composante 1, Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral

La méthodologie EESE qui a consisté aux principales étapes ci-après : (i) la collecte de données secondaires, (ii) une enquête nationale auprès des entreprises pour la collecte des données primaires (Enquête EESE), (iii) des groupes de discussions et entretiens, (iv) la rédaction de l'évaluation EESE qui peut nécessiter la recherche des informations supplémentaires, et (v) la formulation du plan de réforme, a fait ses preuves et s'est avérée être ainsi une bonne pratique de référence pour des cas similaires. Les points forts et particuliers qui font de cette méthodologie EESE une bonne pratique sont notamment, d'abord et avant tout **l'adaptation de méthodologie l'EESE au secteur agropastoral..**

Une telle adaptation est non seulement une excellente pratique, mais elle est aussi innovante pour le BIT qui considère que c'est une innovation mondiale pour l'organisation.

Les autres caractéristiques sont : (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. Autant d'éléments qui contribuent à faire de cette méthodologie un gage de succès et donc susceptible d'être répliquée dans des initiatives similaires. A cet égard, l'évaluation à mi-parcours considère que le seul caractère innovant d'une pratique n'en fait pas nécessairement une bonne pratique, de la même façon qu'une bonne pratique ne doit pas être nécessairement une innovation.

Au niveau de la composante 2, les formations techniques des prestataires de services non financiers.

Elles sont très appropriées et nécessaires par rapport aux objectifs poursuivis, non seulement comme outils techniques efficaces leur permettant de renforcer leurs compétences, mais également pour favoriser l'appropriation par les bénéficiaires.

L'adaptation des outils et des méthodes de formation GERME par rapport, non seulement au secteur agropastoral, mais aussi aux profils des jeunes apprenants, (surtout ceux qui sont plutôt analphabètes), ainsi que la prise en compte des conditions spécifiques et défis auxquels sont confrontées les femmes est une bonne pratique par excellence.

Dans cette lancée, le BIT est aussi en train d'adapter des outils de formation en entrepreneuriat au secteur agro-pastoral, en particulier GERME. Ceci constitue, non seulement une innovation, mais aussi une excellente pratique, car facilitant la compréhension et de ce fait, l'application plus aisée par les apprenants des formations acquises aux cas réels propres au secteur agropastoral.

Les approches pédagogiques qui servent de socle pour élaborer les manuels GERME. Ces approches peuvent être utilisées par les centres d'incubation pour développer leur curricula de formation continue dans certaines matières. Il s'agit particulièrement du IETAC (Introduction – Echanges – Théorie – Application – Conclusion). L'approche en co-animation, l'introduction des tests de référence au début et à la fin de la formation, les simulations d'animation, les entretiens individuels quotidiens, les différentes évaluations, l'analyse SEPO, etc., n'en sont que les déclinaisons.

Simulation d'animation des formations TRIE et CREE : les mises en situation ont permis à chaque participant de s'essayer à la présentation d'une séance de la formation TRIE pour certains puis de la formation CREE pour d'autres. Ces présentations ont permis aussi à chaque participant de se faire évaluer selon sa performance. Les présentations ont aussi permis de parcourir le contenu de chacune des séances que les candidats auront à animer.

Pour s'assurer que les participants (les formateurs en formation) ont compris d'un bout à l'autre la démarche de conduite des séminaires, ils ont été répartis en 3 groupes pour choisir une idée d'entreprise à laquelle ils ont appliqué les enseignements reçus jusqu'à l'élaboration d'un plan d'affaire qu'ils ont présenté et défendu ensuite au groupe. Les plans d'affaires finalisés par les 3 groupes constitués ont été présentés devant un jury composé par les pairs (un membre de chaque groupe initial). Ceci a permis de revisiter les critères essentiels de sélection d'un projet et de déboucher sur les aspects de suivi de même que sur le rôle du formateur dans le suivi des entrepreneurs potentiels.

Le système d'évaluation des formations. La formation a déroulé plusieurs activités d'évaluation : les évaluations quotidiennes de la formation par les apprenants (remplissage des fiches d'évaluation quotidienne), l'évaluation finale de la formation par ceux-ci a permis aux formateurs de donner leur avis sur la pertinence et l'utilité du séminaire, l'approche utilisée, la durée et sur les aspects logistiques), l'auto-évaluation des formateurs sur leurs niveaux actuel et futur et l'évaluation des compétences des formateurs par le MF (Le niveau de compétence atteint permet d'assurer une bonne mise en œuvre des formations au profit des bénéficiaires).

L'évaluation de la formation consiste en des évaluations journalières et finales par les formateurs, et une évaluation des formateurs par le Maître Formateur. L'évaluation à mi-parcours estime qu'une telle pratique qui renseigne à la fois sur le processus, le contenu et les effets de la formation, est très pertinente et stratégique car elle permet de prendre des mesures correctives éventuelles pour atteindre les résultats souhaités.

L'analyse Succès, Echecs, Potentialités et Opportunités (SEPO). L'initiative qui a consisté à conduire l'analyse Succès, Echecs, Potentialités et Opportunités (SEPO) des expériences des conseillers est une excellente référence pour avoir une vue globale de la perception des bénéficiaires sur les formations et les outils du BIT. Un tel exercice est à répliqué autant que possible.

Stratégie d'incubation dans l'itinéraire du jeune apprenant

Il est attendu qu'à l'achèvement du Programme, les jeunes promoteurs incubés se soient appropriés les enseignements techniques et de gestion spécifiques à leurs projets, et auront mis en place des entreprises autonomes et viables. A cet égard, **la stratégie qui consiste à passer par les centres d'incubation pour accompagner les jeunes se compte parmi les bonnes pratiques** pour une double

raison (même s'il s'agit d'une approche décidée par le Programme national, il n'en demeure pas moins une bonne pratique ce d'autant plus que le Projet intervient dans cet itinéraire). En effet, (i) elle permet de pouvoir accompagner un effectif plus élevé de jeunes entrepreneurs agropastoraux de façon plus pratique en complément aux formations techniques théoriques et de plus, (ii) elle est un facteur de durabilité de l'assistance technique du BIT. Ce qui en fait une bonne stratégie à reproduire.

5.8. Perspectives du Projet

L'assistance du BIT selon l'Accord signé, devra prendre fin en mars 2019. Aussi, la question se pose alors quant aux perspectives possibles une fois le Projet terminé. A cet égard, l'évaluation à mi-parcours estime qu'en considération surtout : (i) des excellents résultats réalisés par le BIT dans sa mission d'assistance technique à ce jour, (ii) de son riche potentiel d'expérience et d'expertise ainsi que ses avantages comparatifs dans le domaine du Programme PEA-Jeunes, et aussi (iii) de son engagement dans une gestion axée sur les résultats, **il est tout à fait indiqué d'étendre l'intervention du BIT dans le cadre du Programme national PEA-Jeunes pour coïncider avec le reste de la durée du Programme PEA-Jeunes sur la période 2019 – 2021**. D'autres arguments de plus-value qu'une telle extension pourrait apporter aux résultats du Programme et susceptibles d'être pris en compte sont :

(i). Les besoins de renforcer la durabilité du PEA-Jeunes en inscrivant dans les cadres réglementaire, politique et législatif de l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral.

Initialement, il est seulement prévu la formulation et la validation d'un plan de réformes de l'environnement des affaires du secteur agro-pastoral. L'extension pourra permettre à la mise en œuvre des actions prioritaires de ce plan, étant donné le temps requis pour mener l'action jusqu'au bout.

(ii). Les nouveaux besoins identifiés pendant la mise en œuvre du PEA-Jeunes

L'exécution en cours du PEA-Jeunes a mis en exergue d'autres besoins pour lesquels le BIT dispose d'une expertise technique avérée pour y apporter des solutions appropriées. Quelques exemples de référence : (a) la formalisation des entreprises bénéficiaires et de leurs travailleurs, (b) la promotion du travail décent y compris la protection sociale, (c) le suivi entrepreneurial des entrepreneurs financés avec un appui-conseil aux jeunes entrepreneurs en activité, par rapport à leurs performances entrepreneuriales, et (d) un accompagnement du Réseau des jeunes entrepreneurs agro-pastoraux (mise en place des coopératives d'entreprises).

(iii) Les besoins de renforcer la durabilité des interventions du Projet

Outre les facteurs déjà contenus dans la conception du Programme, contribuer à assurer sa pérennisation requiert des dispositions complémentaires à prendre à priori telles que : (a) l'inscription de l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral dans les cadres réglementaire, politique et législatif et (b) la durabilité de la fonction d'incubation dans les centres de formation professionnelle agro-pastorale, ce qui implique la pérennisation de l'utilisation des outils GERME adaptés au secteur agropastoral.

(iv) Le partenariat BIT-FIDA

Les trois ans d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes ont permis de jeter des bases sûres d'un partenariat dynamique entre le BIT et le FIDA. Une extension de l'implication du BIT dans la suite de la mise en œuvre du PEA-Jeunes contribuera sans nul doute à la consolidation et au renforcement du partenariat entre le FIDA et le BIT pour davantage de synergie d'actions entre les deux organisations au Cameroun ainsi que dans le cadre plus général du partenariat FIDA-BIT en Afrique.

6. CONCLUSIONS

Le Projet BIT/PEA-Jeunes a bénéficié, lors de sa conception et sa mise en œuvre, de leçons apprises de projets antérieurs qui lui ont, en quelque sorte, préparé le terrain et contribué à une mise en œuvre satisfaisante à ce stade d'exécution. On peut donc dire qu'il est la résultante de cette somme d'expériences antérieures.

Pertinence

La pertinence du Projet BIT/PEA-Jeunes est établie à plusieurs niveaux et sur divers aspects.

Il s'inscrit dans la politique gouvernementale de diversification de l'économie par l'agriculture et contribue à la réalisation de certains axes du DSCE (2010 – 2020).

Le Projet BIT/PEA-Jeunes est bien aligné aux objectifs stratégiques du BIT. Il est en lien avec l'Objectif stratégique 4 du P&B 2016-17 (promouvoir des entreprises durables), et le *PPTD* (priorité 1 et 2).

La pertinence par rapport aux jeunes bénéficiaires est démontrée par le fait que l'emploi des jeunes, en particulier dans le secteur agro pastoral, est un enjeu majeur pour la réduction de la pauvreté, la baisse du chômage des jeunes.

Efficacité

Pour un projet dont la durée est de 3 ans, l'avancement global est satisfaisant, car les activités du Projet se déroulent globalement conformément au plan de travail. Le taux d'exécution technique et quantitatif du Projet en fin novembre 2018 est de 51%, ce qui est significatif considérant le retard pris au démarrage du projet.

Les effets qualitatifs de l'assistance technique du BIT sont tout aussi satisfaisants à en juger par les appréciations des bénéficiaires des interventions.

Les bénéficiaires ciblés, conseillers et facilitateurs, avec les outils du BIT, apprécient le renforcement de leurs capacités et la transformation qui en résulte.

Certains défis ont dû être relevés pour une réalisation optimale de certains résultats.

Efficacité de gestion

La supervision et la gestion de la mise en œuvre du Programme se fait sous la tutelle du MINADER en association avec le MINEPIA. La gestion quotidienne et le suivi sont assurés par une Unité Nationale de Coordination dotée de prérogatives de maître d'ouvrage délégué.

Le BIT, dans son rôle d'assistance technique au PEA-Jeunes assure, dans les délais requis, la mise en œuvre des activités convenues dans les sous-composantes qui le concernent. L'équipe du Projet a réussi, par des efforts particuliers, à réduire autant que possible le préjudice résultant retard accumulé au démarrage du Projet. Mais. Beaucoup reste à faire. La contribution du BIT est très bien appréciée de tous les acteurs et partenaires.

Le BIT n'est pas membre du CP qui est l'organe d'approbation, chargé de superviser.

Efficacité de l'utilisation des ressources

La mise à disposition des fonds se fait sous forme de tranches annuelles conformément au PTBA

Dans la pratique, à l'exception du retard au démarrage, les décaissements du CNP / PEA-Jeunes au bénéfice du BIT ont été réguliers.

Les paiements du BIT aux prestataires ont été effectués conformément aux contrats respectifs.

Durabilité

La durabilité du projet est assurée par le transfert des connaissances aux prestataires de services ainsi que le développement d'outils adaptés au secteur agropastoral et aux catégories des bénéficiaires.

Comme conclusion globale

On peut synthétiser la conclusion en disant que le Projet a eu des réalisations concrètes dont les acquis positifs peuvent déjà être observés. Ses principales forces peuvent être résumées ainsi :

- Sa conformité et alignement sur les politiques et stratégies du Gouvernement dans les domaines de l'emploi, de l'éducation et de lutte contre la pauvreté ;
- L'implication sinon la responsabilisation des autorités locales, des communautés et des structures locales dans le Projet, implication assortie d'une stratégie d'appropriation ;
- Les programmes de formation et de renforcements de capacités des divers facilitateurs et conseillers, sachant que le renforcement des capacités est un facteur de durabilité ;
- Les bénéficiaires sont très enthousiastes vis-à-vis des prestations offertes par le Projet. Le projet a fait naître en eux beaucoup d'espoir ;
- L'implication du BIT pour apporter une assistance technique sachant sa notoriété mondiale en matière d'entrepreneuriat des jeunes et de travail décent en général.

7. RECOMMANDATIONS

Les recommandations s'adressent aux trois principales parties prenantes que sont le Gouvernement, le Programme PEA-Jeunes et le BIT. Elles résultent de la revue des documents, des entretiens avec les intervenants et aussi des appréciations propres de l'évaluateur.

Au Gouvernement /PEA-Jeunes

Efficacité de gestion et synergie de partenariat

1/ L'assistance du BIT, de par l'Accord signé, devra prendre fin en mars 2019, alors que le Programme national PEA-Jeunes se poursuit jusqu'en 2021. Un tel décalage peut être préjudiciable à l'aboutissement complet des ambitions du Programme national dans le développement de l'entrepreneuriat des jeunes dans le secteur agropastoral. Aussi, l'évaluation à mi-parcours, en considération d'un certain nombre de facteurs qui sont : (i) des excellents résultats réalisés par le BIT dans sa mission d'assistance technique à ce jour, (ii) de ses avantages comparatifs (expérience et expertise) pour répondre à des besoins émergents tels que la protection sociale des bénéficiaires du Programme, l'appui à la mise en œuvre du plan de réforme, la formation au métier de business coach, l'approche coopérative, et aussi (iii) de son engagement dans une gestion axée sur les résultats, **recommande de procéder à une extension de la durée de l'assistance du BIT au Programme national PEA-Jeunes sur la période 2019 – 2021.** Une extension permettra aussi d'harmoniser et de mettre en concordance la durée de l'assistance du BIT avec celle du Programme PEA-Jeunes.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
Gouvernement	FIDA, BIT et le PEA-Jeunes	Elevée	Court terme	Haute

Conditions de travail décent

2/ L'accès aux systèmes de protection sociale pour les travailleurs et leur famille est l'un des objectifs stratégiques de l'Agenda du Travail Décent. Or, cet aspect ne fait pas partie des interventions du PEA-Jeunes. Aussi, **il est recommandé d'intégrer au Programme la prise en compte des aspects de protection sociale et de santé en tant que composante essentielle du travail décent** ; et à cet égard, s'assurer de l'enregistrement des entreprises créées à la CNPS, ce d'autant plus que la composante est présentée et soutenue comme objectif et engagement du Gouvernement dans le programme PPTD, et est aussi un facteur de durabilité des entreprises soutenues par le PEA-Jeunes. Ces entreprises sont pour la plupart des entreprises individuelles.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
PEA-Jeunes	Structures prestataires/ BIT / FIDA	Elevé	Court terme	Moyenne

Prise en compte de la durabilité

3/ **La stratégie de désengagement devrait faire l'objet d'un plan opérationnel avec des propositions pour assurer la pérennisation des actions.** Un tel plan devrait être discuté avec l'ensemble des partenaires concernés, y compris leurs rôles et responsabilités respectifs à terme. En outre, il est recommandé de prendre en particulier les mesures suivantes :

- Impliquer les autorités et services publics déconcentrés/décentralisés et les collectivités territoriales pour un accompagnement durable de proximité, par exemple en mettant en place un cadre de concertation/ consultation du Programme où ces structures seront représentées.
- Le Programme a opté de travailler avec un pool d'incubateurs sélectionnés. Dans le cadre de la pérennisation de leurs prestations, il y a lieu : (i) d'évaluer leurs capacités, évaluation assortie d'un plan de renforcement de capacités spécifiques à chaque incubateur existant, et au besoin en créer de nouveaux afin de mieux satisfaire la demande croissante par une offre conséquente, étant donné la limite actuelle de l'offre par rapport aux effectifs qui sortent des structures de facilitation; (ii) de conférer un statut juridique conséquent aux centres d'incubation, en d'autres termes, institutionnaliser leur rôle et leur contribution pour de tels programmes. Il conviendrait en outre de prévoir en leur faveur des sessions de recyclage et de formation continue selon les besoins.
- Capitaliser sur les bonnes pratiques et les acquis, y compris l'utilisation des services des personnes dument formées et qui ont fait leurs preuves dans le cadre de leur implication dans le programme.
- S'il y a lieu, mettre en place une structure d'accompagnement et de suivi opérationnel dès la fin du programme en 2021 afin de s'assurer l'intégration réelle des divers facteurs de durabilité.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
PEA-Jeunes	Toutes les autres parties prenantes du projet	Elevé	Moyen terme	Faible

Au BIT

4/ Les partenaires sociaux, de leur propre témoignage, assurent avoir été associés au Projet par le BIT mais pas autant qu'ils auraient souhaité à certaines phases pertinentes du projet eu égard à leurs missions respectives. **Aussi, il est recommandé de les impliquer autant que possible** et ce par exemple associer : (i) le GICAM aux formations pratiques ce d'autant plus que cette organisation a un service de renforcement de capacités et à ce titre peut contribuer à des formations aussi bien théoriques

que pratiques, y compris une mise en relation avec ce qu'il appelle « les Entreprises Championnes » ; (ii) les Chambres de commerce et d'agriculture pour une meilleure familiarisation avec le milieu des affaires.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
BIT	Les groupements professionnels	Moyenne	Court terme	Faible

Efficacité de mise en œuvre

5/ Pour une meilleure efficacité de gestion de la coordination de l'assistance technique, il est recommandé de traiter les dossiers avec une plus grande célérité et éventuellement, dans toute la mesure du possible, négocier avec le Programme national PEA-Jeunes une allocation plus conséquente de ressources afin de couvrir un niveau plus optimal des besoins requis pour l'exécution de certaines activités.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
BIT	FIDA et Gouvernement	Moyenne	Court terme	Moyenne

Visibilité et meilleure connaissance du BIT

6/ Des efforts ont été faits par le BIT pour assurer une certaine visibilité des interventions du Projet. Néanmoins, davantage peut être encore fait ce d'autant plus qu'il est revenu que certains partenaires clés du Programme PEA-Jeunes ne connaissent pas bien les missions du BIT. Aussi, **il est recommandé de faire davantage de lobbying et de plaidoyer, à commencer par les intervenants actuels du Projet. L'équipe de la coordination du Projet pourrait être renforcée avec un agent en communication**, surtout dans la perspective de l'extension de l'assistance du BIT jusqu'en 2021.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
BIT	Les parties prenantes principales	Moyenne	Court terme	Moyenne

8. Leçons apprises et bonnes pratiques

Leçons apprises

ILO Lesson Learned 1

Project Title: Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) au Cameroun

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

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: 31/01/19

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	<p>Efficacité de gestion / Conditions idoines de mise en œuvre Les enseignements suivants ont été identifiés :</p> <p>(i) La bonne intégration de l'équipe du Projet d'assistance technique du BIT dans le Programme national est une leçon positive, car cela permet au Projet de se dérouler normalement. L'analyse a montré en effet un vrai engagement pour un partenariat dynamique, ainsi qu'une réactivité de nature appropriée aux exigences des conditions de mise en œuvre. Autant de facteurs essentiels et déterminants qui ont contribué à rendre le partenariat entre le BIT et le Programme national gagnant. Du reste, ce cas constitue un cas unique d'un projet national financé sur prêt FIDA et qui verse les ressources au BIT pour lui apporter l'assistance technique.</p> <p>(ii) La fluidité des échanges, en particulier les relations entre le BIT et la Cellule nationale de coordination du PEA-Jeunes, a permis de faire la différence et surmonter certains défis de mise en œuvre impliquant divers intervenants pour une bonne synergie dans le partenariat. Ceci tient d'approche de référence pour faciliter les contacts et les relations de travail. Dans l'élan de cette bonne synergie de partenariat dynamique, le Projet a facilité l'obtention des bourses de formation au Centre international de formation de l'OIT à Turin à plusieurs cadres du PEA-Jeunes, les familiarisant ainsi au concept de travail décent, ce qui enseigne sur les potentialités et les opportunités d'un partenariat avec le BIT. Une leçon d'initiative susceptible d'enrichir la synergie de partenariat.</p> <p>(iii) Le processus de formulation : l'expérience a montré que certaines conditions de mise en œuvre devraient être prises en compte dès le départ et faire l'objet d'accord, tels que par exemple, les conditions de décaissement (que le Gouvernement permette un décaissement direct par le FIDA au BIT), un budget conséquent pour couvrir les coûts essentiels d'opérations mais aussi de fonctionnement, le niveau institutionnel et de prérogative pour la signature de l'accord d'assistance.</p>

Context and any related preconditions	Le contexte est celui d'un cadre de partenariat tripartite Gouvernement du Cameroun/PEA Jeunes - FIDA- BIT pour le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur agropastoral au Cameroun
Targeted users / Beneficiaries	Les partenaires clés du projet à savoir : le Gouvernement/PEA-Jeunes, le BIT et le FIDA, ainsi que les bénéficiaires directs.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Des défis liés entre autres à l'attitude et aux procédures respectives des partenaires, inappropriées ou inadaptées. Tous les outils ne sont pas traduits dans les deux langues. Faiblesse et qualité des ressources humaines dans les structures d'incubation et disparité dans les niveaux d'études des apprenants. Retard dans la mise à disposition des fonds.
Success / Positive Issues - Causal factors	Les succès dérivent de l'état d'esprit orienté vers les résultats et de la nécessité d'être flexible, proactif et innovant. Les facilitateurs et conseillers formés apprécient les connaissances acquises et sont très satisfaits du renforcement de leurs capacités.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	La bonne flexibilité dans le partenariat avec la coordination du programme national PEA-J. L'équipe de coordination du projet est très minimale et de plus doit se référer pour son fonctionnement sur les ressources centrales du Bureau BIT, ressources qui ne sont pas toujours disponibles comme souhaité ou requis par les besoins d'activités du projet.

ILO Lesson Learned 2

Project Title: Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) au Cameroun

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

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: 31/01/19

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element

Text

<p>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</p>	<p style="text-align: center;">Efficacité des réalisations / résultats</p> <p><i>Commencer par expérimenter l'utilisation de GERME générique dans un secteur avant de procéder aux adaptations.</i> Les expériences montrent que ce type d'adaptation prend du temps pouvant aller jusqu'à un an et demi des premiers jets d'adaptation des manuels des entrepreneurs et du guide du formateur, la confection des images et couvertures en passant par les tests de formation sur le terrain, les corrections nécessaires ainsi que l'impression finale des manuels. Ce qui va aussi de pair avec le financement élevé.</p> <p><i>Etablir et bien articuler les relations entre les différents intervenants accompagnant les jeunes dans un Programme.</i> Il s'agit en l'occurrence ici des facilitateurs chargés notamment d'appuyer les jeunes dans le choix de meilleures idées de projet, les conseillers chargés de l'accompagnement à l'élaboration de plans d'affaires, et les conseillers de suivi-accompagnement, afin de renforcer l'efficacité et la cohérence de l'accompagnement.</p> <p>.</p>
<p>Context and any related preconditions</p>	<p>Le contexte est celui d'un cadre de partenariat tripartite Gouvernement du Cameroun/FIDA/BIT pour le développement de l'entrepreneuriat des jeunes dans le secteur agropastoral au Cameroun. Le projet vise l'amélioration durable les conditions de vie et les revenus des jeunes.</p> <p>L'intervention du BIT permet d'établir davantage la liaison entre la stratégie nationale de croissance telle qu'elle découle du DSCE et une stratégie d'emploi.</p>
<p>Targeted users / Beneficiaries</p>	<p>Toutes les parties prenantes y compris les bénéficiaires directs que sont les ONG de facilitation de l'émergence des idées de projets auprès des jeunes ; les centres d'incubation régionaux des jeunes.</p>
<p>Challenges /negative lessons - Causal factors</p>	<p>La faiblesse de certaines ressources humaines des centres d'incubation, l'intégration conforme de l'outil TRIE dans l'étape de pré-incubation, ainsi que la mise en place d'un suivi des formateurs GERME pour favoriser l'émergence d'idées d'entreprises innovantes dans le secteur agro-pastoral.</p> <p>Tous les outils ne sont pas traduits dans les deux langues. Disparité dans les niveaux d'études des apprenants. Retard dans la mise à disposition des fonds.</p>
<p>Success / Positive Issues - Causal factors</p>	<p>Les facilitateurs et conseillers formés apprécient les connaissances acquises et sont très satisfaits du renforcement de leurs capacités.</p> <p>Le suivi des formateurs GERME permet d'assurer le maintien des standards élevés de qualité des formations GERME</p> <p>La proposition des réformes spécifiques pour améliorer l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral.</p>

ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	<p>La bonne flexibilité dans le partenariat avec la coordination du programme national PEA-J.</p> <p>L'équipe de coordination du projet est très minimale et de plus doit se référer pour son fonctionnement sur les ressources centrales du Bureau BIT, ressources qui ne sont pas toujours disponibles comme souhaité ou requis par les besoins d'activités du projet.</p>
---	--

ILO Lesson Learned 3

Project Title: Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) au Cameroun

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

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: 31/01/19

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<p>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</p>	<p><i>La durabilité de l'approche par incubation nécessite de renforcer le développement institutionnel même des structures d'incubation.</i></p> <p>Il faut parvenir à institutionnaliser la fonction d'incubation dans ces structures. Il convient de développer les capacités de gestion des structures d'incubation, amorcer une réflexion stratégique sur leur développement, structurer et développer leurs services dans une perspective de pérennisation. Les structures doivent développer leur modèle d'affaires, délivrer les services d'appui à l'entrepreneuriat féminin, diversifier et mobiliser des ressources financières, et nouer des partenariats, etc.</p>
<p>Context and any related preconditions</p>	<p>Le potentiel de développement d'entreprises rurales dans le pays est énorme. Le Gouvernement du Cameroun et l'OIT, représentée par le BIT, sont convenus de coopérer pour la mise en œuvre de certaines des composantes du projet,</p> <p>L'intervention du BIT permet d'établir davantage la liaison entre la stratégie nationale de croissance telle qu'elle découle du DSCE et une stratégie d'emploi.</p>
<p>Targeted users / Beneficiaries</p>	<p>Toutes les parties prenantes y compris les bénéficiaires directs que sont les ONG chargées de faciliter l'émergence des idées de projets auprès des jeunes ; les centres d'incubation régionaux des jeunes, ainsi que les bénéficiaires indirects : les jeunes entrepreneurs du PEA-Jeunes.</p>

Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>Un des défis est la pérennisation de l'utilisation des outils de formation en entrepreneuriat du BIT par les partenaires d'exécution.</p> <p>Des défis liés entre autres à l'attitude et aux procédures respectives des partenaires, inappropriées ou inadaptées.</p> <p>Tous les outils ne sont pas traduits dans les deux langues.</p> <p>Faiblesse et qualité des ressources humaines dans les structures d'incubation et disparité dans les niveaux d'études des apprenants.</p> <p>Retard dans la mise à disposition des fonds.</p>
Success / Positive Issues - Causal factors	<p>Le développement des capacités de gestion des structures d'incubation, la réflexion stratégique sur leur développement et leur institutionnalisation dans une perspective de pérennisation. Les structures doivent développer leur modèle d'affaires, délivrer les services d'appui à l'entrepreneuriat féminin, diversifier et mobiliser des ressources financières, nouer des partenariats.</p>
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	<p>ILO, la bonne flexibilité dans le partenariat avec la coordination du programme national PEA-J.</p> <p>L'équipe de coordination du projet est très minimale et de plus doit se référer pour son fonctionnement sur les ressources centrales du Bureau BIT, ressources qui ne sont pas toujours disponibles comme souhaité ou requis par les besoins d'activités du projet.</p>

Bonnes pratiques

ILO Emerging Good Practice 1

Project Title: Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) au Cameroun

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

Name of Evaluator: Emile André Damiba **Date:** 31/01/19

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element

Text

<p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p>	<p style="text-align: center;">Stratégie de mise en œuvre du Projet</p> <p>L’approche participative: La réussite du Projet d’assistance nécessite de nouer des partenariats stratégiques et le choix a été fait de privilégier le partenariat avec des acteurs nationaux. C’est ainsi que le développement du Projet est assuré selon une organisation basée sur une approche participative de proximité, contributive d’appropriation. Ainsi, l’implication des différentes parties prenantes au niveau des bassins de production et des régions d’intervention du Projet, conditionne le bon déroulement des interventions..</p>
<p>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</p>	<p>Dans le cadre de la stratégie nationale de croissance telle qu’elle découle du DSCE, le projet vise l’amélioration durable les conditions de vie et les revenus des jeunes par le développement de l’entrepreneuriat des jeunes dans le secteur agropastoral, en renforçant les capacités des structures de prestation de services non financiers. De telles pratiques peuvent être répliquées dans des contextes similaires</p>
<p>Establish a clear cause-effect relationship</p>	<p>Grace a une telle stratégie, la mise en œuvre du Projet bénéficie des expériences et expertises des parties prenantes engagées pour l’atteinte des résultats. C’est un facteur de meilleur succès et aussi de pérennisation.</p>
<p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>	<p>Une gestion plus efficace et une meilleure synergie de partenariat. Le renforcement des capacités des partenaires d’exécution (ONG de facilitation et structures d’incubation.</p> <p>La mesure se fait par le nombre de création d’entreprises par les jeunes entrepreneurs (bénéficiaires finaux) et leur durabilité dans le temps.</p>
<p>Potential for replication and by whom</p>	<p>De telles bonnes pratiques sont susceptibles d’être répliquées dans des contextes similaires d’initiatives de soutien au développement des PME, aussi bien par des gouvernements que des partenaires techniques et financiers ; ainsi que les structures de facilitation et d’incubation</p>
<p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO’s Strategic Programme Framework)</p>	<p>Le Projet est bien aligné à ces objectifs stratégiques, promouvoir et mettre en œuvre les principes et les droits fondamentaux au travail, ainsi que d’accroître les possibilités pour les hommes et les femmes d’obtenir un emploi décent.</p> <p>Il est en phase avec les Résultats P&B 2016-17 du BIT : «Promouvoir les entreprises durables» de même que les Résultats PPTD 2014-2019 : « Des initiatives favorisant l’entrepreneuriat, l’employabilité et l’insertion des jeunes, femmes et populations vulnérables »</p>

ILO Emerging Good Practice 2

Project Title: Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) au Cameroun

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

Name of Evaluator: Emile André Damiba **Date:** 31/01/19

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p>	<p style="text-align: center;">Efficacité des réalisations / résultats</p> <p><u>Au niveau de la composante 1, : Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral</u></p> <p>La méthodologie EESE qui a consisté aux principales étapes ci-après : (i) la collecte de données secondaires, (ii) une enquête nationale auprès des entreprises pour la collecte des données primaires (Enquête EESE), (iii) des groupes de discussions et entretiens, (iv) la rédaction de l'évaluation EESE qui peut nécessiter la recherche des informations supplémentaires, et (v) la formulation du plan de réforme, a fait ses preuves et s'est avérée être ainsi une bonne pratique de référence pour des cas similaires. Les points forts et particuliers qui font de cette méthodologie EESE une bonne pratique sont notamment, d'abord et avant tout l'adaptation de méthodologie l'EESE au secteur agropastoral.. Une telle adaptation est non seulement une excellente pratique, mais elle est aussi innovante pour le BIT qui considère que c'est une innovation mondiale pour l'organisation.</p> <p>Les autres caractéristiques sont : (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. Autant d'éléments qui contribuent à faire de cette méthodologie un gage de succès et donc susceptible d'être répliquée dans des initiatives similaires. A cet égard, l'évaluation à mi-parcours considère que le seul caractère innovant d'une pratique n'en fait pas nécessairement une bonne pratique, de la même façon qu'une bonne pratique ne doit pas être nécessairement une innovation.</p>
<p>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</p>	<p>Le potentiel de développement d'entreprises rurales dans le pays est énorme. Le projet vise l'amélioration durable les conditions de vie et les revenus des jeunes par le développement de l'entreprenariat des jeunes dans le secteur agropastoral au Cameroun.</p> <p>L'intervention du BIT permet de mieux établir la liaison entre la stratégie nationale de croissance du DSCE et une stratégie d'emploi</p>

Establish a clear cause-effect relationship	Les entreprises ne peuvent naître et se développer que dans un environnement national/sectoriel aux conditions favorables. D'où la nécessité d'améliorer l'environnement des affaires dans le secteur.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Un environnement favorable pour les affaires est nécessairement propice au développement d'entreprises durables. La mesure se fait par le nombre de création d'entreprises par les jeunes entrepreneurs (bénéficiaires finaux) et leur durabilité dans le temps.
Potential for replication and by whom	De telles bonnes pratiques sont susceptibles d'être répliquées dans des contextes similaires d'initiatives de soutien au développement des PME, aussi bien par des gouvernements que des partenaires techniques et financiers.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	<p>Le projet est bien aligné à ces objectifs stratégiques, promouvoir et mettre en œuvre les principes et les droits fondamentaux au travail, ainsi que d'accroître les possibilités pour les hommes et les femmes d'obtenir un emploi décent.</p> <p>Il est en phase avec les Résultats P&B 2016-17 du BIT : « Promouvoir les entreprises durables » de même que les Résultats PPTD 2014-2019 : « Des initiatives favorisant l'entrepreneuriat, l'employabilité et l'insertion des jeunes, femmes et populations vulnérables »</p>
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice 3

Project Title: Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) au Cameroun

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

Name of Evaluator: Emile André Damiba **Date:** 31/01/19

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
------------	------

<p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p>	<p style="text-align: center;">Efficacité des réalisations / résultats</p> <p><u>Composante 2, les formations techniques des prestataires de services non financiers.</u> Elles sont très appropriées et nécessaires par rapport aux objectifs poursuivis, non seulement comme outils techniques efficaces leur permettant de renforcer leurs compétences, mais également pour favoriser l'appropriation par les bénéficiaires.</p> <p>L'adaptation des outils et des méthodes de formation GERME par rapport, non seulement au secteur agropastoral, mais aussi aux profils des jeunes apprenants, (surtout ceux qui sont plutôt analphabètes), ainsi que la prise en compte des conditions spécifiques et défis auxquels sont confrontées les femmes est une bonne pratique par excellence. Dans cette lancée, le BIT est aussi en train d'adapter des outils de formation en entrepreneuriat au secteur agro-pastoral, en particulier GERME. Ceci constitue, non seulement une innovation, mais aussi une excellente pratique, car facilitant la compréhension et une application plus aisée par les apprenants des formations acquises aux cas réels du secteur.</p> <p>Les approches pédagogiques qui servent de socle pour élaborer les manuels GERME. Ces approches peuvent être utilisées par les centres d'incubation pour développer leur curricula de formation continue dans certaines matières. Il s'agit particulièrement du IETAC (Introduction - Echanges - Théorie - Application - Conclusion). L'approche en co-animation, l'introduction des tests de référence au début et à la fin de la formation, les simulations d'animation, les entretiens individuels quotidiens, les différentes évaluations, l'analyse SEPO, etc., n'en sont que les déclinaisons.</p> <p>Simulation d'animation des formations TRIE et CREE : les mises en situation ont permis à chaque participant de s'essayer à la présentation d'une séance de la formation TRIE pour certains puis de la formation CREE pour d'autres. Ces présentations ont permis aussi à chaque participant de se faire évaluer selon sa performance. Les présentations ont aussi permis de parcourir le contenu de chacune des séances que les candidats auront à animer. Pour s'assurer que les participants (les formateurs en formation) ont compris d'un bout à l'autre la démarche de conduite des séminaires, ils ont été répartis en 3 groupes pour choisir une idée d'entreprise à laquelle ils ont appliqué les enseignements reçus jusqu'à l'élaboration d'un plan d'affaire qu'ils ont présenté et défendu ensuite au groupe. Les plans d'affaires finalisés par les 3 groupes constitués ont été présentés devant un jury composé par les pairs (un membre de chaque groupe initial). Ceci a permis de revisiter les critères essentiels de sélection d'un projet et de déboucher sur les aspects de suivi de même que sur le rôle du formateur dans le suivi des entrepreneurs potentiels.</p> <p>Le système d'évaluation des formations. La formation a déroulé plusieurs activités d'évaluation : les évaluations quotidiennes de la formation par les apprenants (remplissage des fiches d'évaluation quotidienne), l'évaluation finale de la formation par ceux-ci a permis aux formateurs de donner leur avis sur la pertinence et l'utilité du séminaire, l'approche utilisée, la durée et sur les aspects logistiques), l'auto-évaluation des formateurs sur leurs niveaux actuel et futur et l'évaluation des compétences des formateurs par le MF (Le niveau de compétence atteint permet d'assurer une bonne mise en œuvre des formations au profit des bénéficiaires).</p> <p>L'évaluation de la formation consiste en des évaluations journalières et finales par les formateurs, et une évaluation des formateurs par le Maître Formateur. L'évaluation à mi-parcours estime qu'une telle pratique qui renseigne à la fois sur le processus, le contenu et les effets de la formation, est très pertinente et stratégique car elle permet de prendre des mesures correctives éventuelles pour atteindre les résultats souhaités.</p> <p>L'analyse Succès, Echecs, Potentialités et Opportunités (SEPO). L'initiative qui a consisté à conduire l'analyse Succès, Echecs, Potentialités et Opportunités (SEPO) des expériences des conseillers est une excellente référence pour avoir une vue globale de la perception des bénéficiaires sur les formations et les outils du BIT. Un tel exercice est à répliquer.</p>
---	--

Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Dans le cadre de la stratégie nationale de croissance telle qu'elle découle du DSCE, le projet vise l'amélioration durable les conditions de vie et les revenus des jeunes par le développement de l'entrepreneuriat des jeunes dans le secteur agropastoral, en renforçant les capacités des structures de prestation de services non financiers. De telles pratiques peuvent être répliquées dans des contextes similaires.
Establish a clear cause-effect relationship	De telles pratiques contribuent à garantir la qualité et l'adéquation des formations ainsi que l'aptitude à transmettre aux jeunes entrepreneurs à leur tour.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	<p>Le renforcement des capacités des partenaires d'exécution (ONG de facilitation et structures d'incubation).</p> <p>La mesure se fait par le nombre de création d'entreprises par les jeunes entrepreneurs (bénéficiaires finaux) et leur durabilité dans le temps.</p>
Potential for replication and by whom	De telles bonnes pratiques sont susceptibles d'être répliquées dans des contextes similaires d'initiatives de soutien au développement des PME, aussi bien par des gouvernements que des partenaires techniques et financiers ; ainsi que les structures de facilitation et d'incubation.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	<p>Le projet est bien aligné à ces objectifs stratégiques, promouvoir et mettre en œuvre les principes et les droits fondamentaux au travail, ainsi que d'accroître les possibilités pour les hommes et les femmes d'obtenir un emploi décent.</p> <p>Il est en phase avec les Résultats P&B 2016-17 du BIT : « Promouvoir les entreprises durables » de même que les Résultats PPTD 2014-2019 : « Des initiatives favorisant l'entrepreneuriat, l'employabilité et l'insertion des jeunes, femmes et populations vulnérables »</p>
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice 4

Project Title: Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) au Cameroun

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

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: 31/01/19

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p>	<p style="text-align: center;">Le système d'incubation</p> <p>Stratégie d'incubation dans l'itinéraire du jeune apprenant Il est attendu qu'à l'achèvement du Programme, les jeunes promoteurs incubés se soient appropriés les enseignements techniques et de gestion spécifiques à leurs projets, et auront mis en place des entreprises autonomes et viables. A cet égard, la stratégie qui consiste à passer par les centres d'incubation pour accompagner les jeunes se compte parmi les bonnes pratiques pour une double raison (même s'il s'agit d'une approche décidée par le Programme national, il n'en demeure pas moins une bonne pratique ce d'autant plus que le Projet intervient dans cet itinéraire). En effet, (i) elle permet de pouvoir accompagner un effectif plus élevé de jeunes entrepreneurs agropastoraux de façon plus pratique en complément aux formations techniques théoriques et de plus, (ii) elle est un facteur de durabilité de l'assistance technique du BIT. Ce qui en fait une bonne stratégie à reproduire.</p>
<p>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</p>	<p>Dans le cadre de la stratégie nationale de croissance telle qu'elle découle du DSCE, le projet vise l'amélioration durable les conditions de vie et les revenus des jeunes par le développement de l'entrepreneuriat des jeunes dans le secteur agropastoral, en renforçant les capacités des structures de prestation de services non financiers. De telles pratiques peuvent être répliquées dans des contextes similaires.</p>
<p>Establish a clear cause-effect relationship</p>	<p>De telles pratiques contribuent non seulement à de meilleurs résultats mais aussi l'appropriation des intervenants nationaux pour la pérennisation.</p>
<p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>	<p>Une gestion plus efficace et une meilleure synergie de partenariat. Le renforcement des capacités des partenaires d'exécution (ONG de facilitation et structures d'incubation). La mesure se fait par le nombre de création d'entreprises par les jeunes entrepreneurs (bénéficiaires finaux) et leur durabilité dans le temps</p>
<p>Potential for replication and by whom</p>	<p>De telles bonnes pratiques sont susceptibles d'être répliquées dans des contextes similaires d'initiatives de soutien au développement des PME, aussi bien par des gouvernements que des partenaires techniques et financiers ; ainsi que les structures de facilitation et d'incubation</p>

<p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</p>	<p>Le projet est bien aligné à ces objectifs stratégiques, promouvoir et mettre en œuvre les principes et les droits fondamentaux au travail, ainsi que d'accroître les possibilités pour les hommes et les femmes d'obtenir un emploi décent.</p> <p>Il est en phase avec les Résultats P&B 2016-17 du BIT : «Promouvoir les entreprises durables» de même que les Résultats PPTD 2014-2019 : « Des initiatives favorisant l'entrepreneuriat, l'employabilité et l'insertion des jeunes, femmes et populations vulnérables »</p>
<p>Other documents or relevant comments</p>	

ANNEXE 1 Termes de référence

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

Septembre- octobre 2018

Code du projet	(Projet code) : (TC Symbol) : 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	3 ans (2 avril 2016- 31 mars 2019)
Couverture géographique	
Donateur	FIDA (Fonds international de développement agricole)
Budget	1.328.888 USD
Equipe technique de gestion du projet	CO Yaoundé
Type d'évaluation	Evaluation indépendante à mi-parcours
Période de l'évaluation	Septembre-octobre 2018
Gestionnaire d'évaluation	Rosa Benyounes

1. 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 »¹. Dans les faits, le projet a démarré de façon effective en janvier 2017 avec le recrutement de son personnel.

¹ désigné simplement Projet dans la suite du document

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 d'assistance technique du BIT au programme de promotion de l'entrepreneuriat 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, après une année et demi de mise en œuvre, il s'est avéré nécessaire de conduire une évaluation indépendante à mi-parcours. 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 / orientations sur les modifications et efforts éventuels à apporter pour assurer l'atteinte des résultats escomptés. Cette évaluation a pour but de donner des éléments probants et rationnels au BIT quant à l'évolution vers la réalisation de ses engagements vis-à-vis du PEA-Jeunes. En outre, ses résultats pourraient être exploités par l'évaluation à mi-parcours du Programme national PEA-Jeunes prévue également cette année. Par conséquent, la présente évaluation qui se limite à l'assistance technique du BIT dans la mise en œuvre des deux (02) sous-composantes, ne saurait remplacer cette dernière.

2. 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 timide 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 développement d'un cadre

politique, organisationnel et institutionnel favorable à la création et au développement des entreprises agropastorales de jeunes.

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 :

1. 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.
2. 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 présent 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 par excellence 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'entrepreneuriat, 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-Jeune

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.

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

L'évaluation couvrira l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet, depuis le début du projet jusqu'au moment de l'évaluation.

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet est sur la bonne voie, c'est-à-dire celle qui assure l'atteinte des résultats escomptés. L'évaluation mettra particulièrement l'accent sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact des actions entreprises ainsi que les perspectives du Projet. L'appréciation portera également sur la conception du projet, la stratégie et les modalités de mise en œuvre choisies.

Sur cette base, l'évaluation fera des recommandations appropriées sur les ajustements nécessaires, s'il y a lieu, pour assurer le succès du projet. Elle permettra également à tous les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre de tirer des leçons appropriées pour davantage mieux coopérer dans le domaine de l'entrepreneuriat des jeunes au Cameroun.

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, le 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 tripartites² et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet³ utiliseront, de façon appropriée, les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises.

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

L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que :

- i) la pertinence et l'alignement stratégique du projet ;
- ii) la validité de la conception du projet ;
- iii) la performance du projet et efficacité ;
- iv) l'efficience de l'utilisation des ressources ;
- v) l'efficacité du dispositif de gestion ;
- vi) l'impact et la durabilité du projet ;
- vii) les bonnes pratiques développées et les leçons apprises ;
- viii) 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.

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

² Par exemple : le groupe de travail chargé de superviser la formulation du plan de réformes de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral

³ Les ONGs de facilitation, les structures d'incubation, les jeunes bénéficiaires.

- 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 approprié 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 ?

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 (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 ?
- 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 ont été les adaptations nécessaires faites 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 à ce stade de sa mise en œuvre ?

iv) Efficience de l'utilisation des ressources 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 à ce stade de sa mise en œuvre ?

v) Efficacité du dispositif de gestion de l'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 ? Sinon, quelles sont les améliorations possibles ?
- 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 ces actions ?
- Le projet reçoit-il suffisamment 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 à ce stade de sa mise en œuvre ?

vi) Effets et durabilité du Projet de l'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 à ce stade du projet, 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 ? Quels sont les actions menées par les partenaires nationaux pour la pérennisation ?
- Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

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

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues depuis le lancement du projet et sur lesquels le projet peut s'appuyer pour atteindre ses objectifs et 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.

viii) Perspectives du projet de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes.

A mi-parcours du projet, et sur la base des observations faites en réponses aux questions ci-dessus, l'évaluation à mi-parcours devrait évoquer les perspectives du projet en cours autour des points suivants :

- Pour l'atteinte des objectifs du projet et eu égard à l'avancement des activités, des corrections doivent-elles être apportées ? Si oui, lesquelles ?

- Par rapport aux contraintes qui auront pu être identifiées, quelles sont les mesures à prendre et le cas échéant selon quel ordre de priorité et selon quels délais ?
- A quelles conditions, la mise en œuvre du projet pourrait-elle être améliorée ?
- L'évaluation à mi-parcours conduit-elle à déceler les besoins d'un soutien plus accru au PEA-Jeunes voir d'un approfondissement ou/et d'un élargissement des activités du projet dans le futur ?
- Dans cette perspective éventuelle, quelles seraient les conditions d'amélioration du projet en termes de conception et d'élaboration du projet, ainsi de mise en œuvre et de financement, de recherche de partenariats?

5. 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 et énumérée au point 8. 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 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 URAC ;
- 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.

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

6. 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.

7. 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 (benyounes@ilo.org) 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 **8 semaines à partir du 4 juin au 25 juillet 2018**.

Les phases de l'évaluation

Le rapport final d'évaluation devra être transmis au donateur au plus tard le **10 août 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 indicatif
I	<ul style="list-style-type: none"> • 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 évaluation au BIT/Afrique Gestionnaire de l'évaluation	31 mai- 30 juillet 2018

	<ul style="list-style-type: none"> Publication de l'annonce de recrutement d'un(e) évaluateur (trice) 	Gestionnaire de l'évaluation Point focal évaluation ROAF	Aout 2018
II	<ul style="list-style-type: none"> 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 évaluation au BIT/Afrique Bureau de Yaoundé	5-15 Septembre 2018
III	<ul style="list-style-type: none"> Briefing (Skype) avec le gestionnaire de l'évaluation 	Evaluateur (trice)	16 septembre 2018
IV	<p>Revue documentaire des documents relatifs au projet</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	Evaluateur	18 - 28 septembre
V	<ul style="list-style-type: none"> Revue du rapport de démarrage 	Gestionnaire de l'évaluation/Chargé de Programme de Yaoundé	1 ^{er} octobre 2018
VI	<ul style="list-style-type: none"> Mission au Cameroun 1 jour de voyage vers le Cameroun 	Evaluateur (trice)	1 ^{er} decade d'octobre 2018
	<ul style="list-style-type: none"> 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 Visites de terrain (Obala ou Binguéla, bassins de production proches de Yaoundé...) 	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet	
	<ul style="list-style-type: none"> 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	
VII	<p>Soumission de la Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire et des consultations lors des visites de terrain</p> <ul style="list-style-type: none"> 	Evaluateur (trice)	15 octobre 2018
VIII	<ul style="list-style-type: none"> 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	16- 26 octobre 2018
IX	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Evaluateur (trice)	26- 30 octobre

X	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission du rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique. 	Gestionnaire de l'évaluation	2 novembre 2018
XI	<ul style="list-style-type: none"> • Revue et transmission du rapport à EVAL • Approbation du rapport par EVAL 	Point focal évaluation au BIT/Afrique EVAL	12 novembre 2018
XII	<ul style="list-style-type: none"> • 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	Au plus tard le 15 novembre

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.

8 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 25 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

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 : Questionnaire d'évaluation

2.1. Questionnaire par critères d'évaluation

NOTE : cette liste n'est qu'indicative ; elle n'est pas exhaustive

Critères d'évaluation	Tâches/Analyses de l'Évaluateur
<p>1. Pertinence et alignement stratégique du projet :</p> <p>L'idéal recherché lors du lancement du projet est que les objectifs de celui-ci, tels que conçus, soient conformes aux conditions et besoins des bénéficiaires, du gouvernement et autres intervenants ainsi qu'aux missions des divers partenaires. D'où l'importance pour l'évaluation d'examiner et établir cette pertinence.</p>	<p>La pertinence du projet repose sur l'hypothèse que les objectifs prévus sont conformes aux défis et aux problèmes identifiés, que le projet répond aux besoins réels et aux priorités des groupes cibles et des bénéficiaires ; l'évaluation tâchera de faire ressortir la mesure dans laquelle le projet a répondu à de tels besoins et priorités.</p> <p>Il s'agit également d'envisager dans quelles mesures le projet cadre avec l'évolution du contexte, les priorités et les politiques du pays dans le secteur d'intervention du projet, tout en considérant l'adéquation de l'approche. En conséquence, les questions susceptibles d'être posées à toutes les parties prenantes sont notamment les suivantes (sans se limiter à celles-ci) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 ? Ont-ils participé activement aux processus de planification, de suivi et de réflexion ? 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/ Cameroun et le Programme pays pour le travail décent (PPTD), le SDD (entre autres)? - 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 ? - Les questions transversales sont-t-elles prises en compte ? - 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 ? - Le projet a-t-il tenu compte des Objectifs de Développement Durable (ODD) au moment de sa formulation ?
<p>2. Validité de la Conception</p> <p>Contexte, réalisme et conditions de formulation du projet</p>	<p>Il s'agit d'examiner entre autres : (i) l'adéquation de la conception du programme et de la stratégie de mise en œuvre, (ii) les modalités et l'approche retenues pour la formulation du projet et le rôle joué par les diverses parties prenantes (concertation, participation), (iii) le cadre des résultats (cadre logique du projet dans ses composantes).</p> <p>Ce qui revient à poser les questions suivantes (sans se limiter à celles-ci) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La conception du projet est-elle logique et cohérente ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits escomptés et les activités et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ? - A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des cibles, et sensibles 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 ?
<p>3. Performance et efficacité du projet</p> <p>Cela va consister à faire le constat du niveau de réalisation des interventions prévues et le degré d'atteinte des résultats attendus à ce stade de la mise en œuvre du projet (mi-parcours). Peut-on observer déjà des changements éventuels liés aux réalisations du projet, directement et indirectement ?</p>	<p>Il s'agit pour la mission d'examiner si les objectifs et les performances du projet vers les résultats attendus tels que formulées initialement dans le cadre logique et le document du projet ont été proportionnellement atteints à ce stade de mise en œuvre (mi-parcours) en prenant en considération leur importance mesurée par les indicateurs et les cibles initialement retenus dans le document de projet, et en identifiant les contraintes à la réalisation des résultats.</p> <p>Sur la base des réalisations du projet, l'évaluation va tâcher de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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, soit enregistré les meilleures performances, soit ont-eu peu de succès ? - Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ? - Quelle est votre appréciation globale du succès du projet et pourquoi ? - 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 à ce stade de sa mise en œuvre ? - Est-ce que les femmes et les hommes ont bénéficié de manière égale des résultats du projet ? - Quels effets ont été obtenus à ce stade de mise en œuvre du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par les interventions ? - Quel est le degré d'appropriation et de capacitation des acteurs et bénéficiaires nationaux (personnes et institutions) et en particulier voir si le projet a renforcé les capacités des nationales, ou créer un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.) ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les changements ou progrès réalisés sont-ils attribués au projet ? - Y a-t-il des résultats inattendus du projet - Identifier les forces, difficultés et défis : quelles sont les principales contraintes rencontrées durant les phases du Projet (identification, formulation, exécution, suivi-évaluation) ? Quelles sont les stratégies et les mesures prises pour les lever et les adaptations faites afin d'assurer l'atteinte des résultats ? - La conception du projet était-elle le moyen le plus efficace d'atteindre les objectifs ? - Le projet a-t-il contribué à la réalisation de l'Agenda du Travail Décent, ainsi qu'aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT, entre autres ? - Quelles recommandations pour améliorer le succès d'un tel projet (dans sa formulation, son exécution, son suivi, sa gestion, etc.) ? <p>Dans l'analyse des performances et de l'efficacité du projet, l'évaluation va utiliser la théorie du changement sur la base du cadre logique et surtout les indicateurs de résultats tout en mesurant le taux d'atteinte à ce stade des cibles fixées.</p>
<p>4. L'efficacité de l'utilisation des ressources</p> <p>L'efficacité à cet égard se réfère essentiellement à la façon dont toutes les ressources / intrants (fonds, expertises, temps, matériels, etc.) sont converties économiquement et de façon efficiente en résultats.</p>	<p>Dans cette section, l'évaluation va s'appliquer à mesurer l'utilisation des ressources et le mode opératoire de gestion dans la mise en œuvre, ainsi que la mesure dans laquelle elles ont contribué ou entravé la réalisation des objectifs. De façon spécifique, l'évaluation va notamment analyser ce qui suit (entre autres):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, équipements, etc.) étaient-elles suffisantes, adéquates par rapport aux objectifs poursuivis et disponibles en temps opportun ? En termes de disponibilité, ont-elles été allouées de façon adéquate et de manière stratégique 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 ? - Vérifier dans quelle mesure le projet mis en œuvre est géré de manière efficiente et dans quelle mesure l'efficacité du projet aurait été meilleure à ce stade de sa mise en œuvre (Unité de gestion et de coordination, Comité de pilotage, etc.) ? - Les problèmes de disponibilité et de suffisance des ressources ont-ils entraîné des retards de lancement opérationnel des activités du projet ou ultérieurement lors de la mise en œuvre, et ce fait, quelles dispositions ont été prises ou devraient l'être ?
<p>5. Efficacité du dispositif de gestion</p> <p>Il s'agira de l'analyse de la gouvernance, des arrangements de mise en œuvre, la stratégie</p>	<p>L'évaluation va s'atteler à analyser l'adéquation du dispositif de gestion du projet et s'assurer qu'il y a une compréhension claire des rôles et responsabilités respectifs par toutes les parties concernées. Les rôles et responsabilités des divers partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet seront pris en considération.</p> <p>Aussi, les questions suivantes seront posées (entre autres) aux intervenants :</p>

<p>de partenariat, ainsi que les dispositions de système de suivi-évaluation ; autant d'éléments structurants et essentiels pour de bonnes performances et le succès du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La collaboration entre le Projet et le Programme national est-elle satisfaisante ? - 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 ? - Le Comité de pilotage a-t-il eu un apport bénéfique pour le projet ? - Comment le projet a pu assurer l'engagement des partenaires clefs, et plus particulièrement ceux qui sont membres du comité de pilotage ? - 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 ces actions ? - Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif et programmatique nécessaire et - si besoin - 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 à ce stade de sa mise en œuvre ? - Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays en vue d'accroître son efficacité et son impact ? - Quel est le degré et la qualité de participation des parties prenantes dans l'obtention de résultats à toutes les étapes du cycle d'un projet (les groupes bénéficiaires, les bailleurs de fonds, autres partenaires ou acteurs stratégiques) ; <p>Sur le plan du Suivi-évaluation du projet, l'évaluation va analyser notamment ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Régularité dans l'établissement des rapports périodiques (trimestriel, annuel) y compris la nature et la pertinence des informations qui y sont rassemblées et traitées ainsi que les critères sexospécifiques - Circulation des informations avec les parties prenantes (Gouvernement, bailleur de fonds et structures intervenantes) et aussi les actions de visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, de la population cible. <p>Et en conséquence, les questions suivantes seront posées (entre autres) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place ? A-t-il fonctionné de façon optimale ? A-t-il été efficace ? Sinon, quelles sont les améliorations possibles ? - Est-ce que le projet dispose de mécanismes de contrôle efficaces pour mesurer les progrès vers les résultats ? - Quelles parties prenantes sont impliquées dans le processus de suivi-évaluation ? - Des informations pertinentes ont-elles été systématiquement rassemblées et traitées ? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ? - Quels sont les types de plans de travail et de rapports produits et à quelle fréquence ? Qui sont les destinataires ?
<p>6. Effets et Durabilité du Projet</p> <p>A priori, un projet de développement n'est</p>	<p>L'évaluation va chercher à déterminer dans quelle mesure les activités du projet sont durables et aussi quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet. En d'autres termes, il s'agit d'établir la probabilité que d'une part, les bénéfices de l'intervention se prolongeront sur le long terme, et d'autre part, si les partenaires locaux ont acquis</p>

<p>pas une fin en soi qui correspond à « donner le poisson ». Il s'agit plutôt « d'apprendre à pêcher ». Aussi, il faut s'assurer qu'après le projet, les acteurs nationaux continueront à pêcher tout seul sans une indispensable aide extérieure</p>	<p>la capacité leur permettant de poursuivre les activités du projet lorsque celui-ci sera terminé. L'évaluation va considérer le capital social des acteurs et des groupes clés identifiés, ce qui contribuera à soutenir tout changement positif à la fin du projet. A cet effet, les questions suivantes serviront de référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet dispose-t-il d'une stratégie pour la pérennisation des actions ; Quels sont les effets prévisibles à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? - Quelle est la qualité de la stratégie de durabilité sous-jacente du projet ? - 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 ? - Quels sont les actions menées par les partenaires nationaux pour la pérennisation ? - Quelle est la durabilité des interventions et des résultats obtenus ? Parmi les résultats obtenus quels sont ceux qui seront les plus durables et pour quelles raisons ? - Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ? - Y-a-il, au stade actuel de mise en œuvre du projet, des effets ou des acquis résultant des interventions réalisées ?
<p>7. Meilleures pratiques développées et leçons apprises</p> <p>Et susceptibles d'être identifiées comme telles à travers tous les cycles du projet, de la conception/formulation à la mise en œuvre, sachant qu'elles peuvent servir de référence et être répliquées dans des initiatives futures similaires avec des caractéristiques de contexte proches.</p>	<p>Tout au long de ses analyses, l'évaluation à mi-parcours va chercher à relever ce qui peut être considéré comme bonnes pratiques et leçons apprises. Il s'agit d'identifier :</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Les enseignements ou leçons apprises de la mise en œuvre du projet ainsi que les bonnes pratiques facteurs de succès (et éventuellement les facteurs d'échec) et tous autres éléments sur les niveaux normatifs et opérationnels susceptibles d'être retenus, voir, être appliqués dans de futurs projets et contextes similaires, et qu'il convient éventuellement de capitaliser. ii. Les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires dans la promotion de l'emploi des jeunes <p>A cet effet, les questions sont les suivantes (sans se limiter à celles-ci) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues depuis le lancement du projet et sur lesquels le projet peut s'appuyer pour atteindre ses objectifs et pour servir d'exemple à des futurs projets similaires ? - Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans la conception et la mise en œuvre de projet similaire ? - L'approche et le mode de gestion du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs dans d'autres interventions futures ? - Quelles sont les principales leçons et les plus significatives pour la réussite d'un projet comme celui-ci dans un contexte similaire à celui des zones d'interventions du Cameroun ?

<p>8. Perspectives du projet de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes</p> <p>Sur la base des constats de mise en œuvre du projet, la question qui suit alors est : « Maintenant, et après ? Quelle orientation envisagée ? Quelle possible suite de développement ? »</p>	<p>A mi-parcours du projet, et sur la base des observations faites en réponses aux questions ci-dessus, l'évaluation à mi-parcours évoquera auprès de toutes parties prenantes (avant d'apporter sa propre appréciation), les perspectives du projet en cours autour des points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour l'atteinte des objectifs du projet et eu égard à l'avancement des activités, des corrections doivent-elles être apportées afin d'assurer l'atteinte des cibles à fin du projet ? Si oui, lesquelles ? • Par rapport aux contraintes qui auront pu être identifiées, quelles sont les mesures à prendre et le cas échéant selon quel ordre de priorité et selon quels délais ? • A quelles conditions, la mise en œuvre du projet pourrait-elle être améliorée ? • Y –a-t-il des besoins décelés pour un soutien plus accru au PEA-Jeunes voir d'un approfondissement ou/et d'un élargissement des activités du projet dans le futur ? • Le projet devrait-il se poursuivre ? et si oui, pourquoi et comment ? • Quelles seraient les conditions d'amélioration du projet en termes de conception et d'élaboration, ainsi que de mise en œuvre, de financement et aussi de recherche de partenariats ?
<p>9. Recommandations</p> <p>Formuler des recommandations appropriées.</p> <p>Elles visent à permettre d'orienter les responsables et les partenaires clés du projet sur des opportunités et ou des modifications à prendre en compte.</p>	<p>Des recommandations pertinentes, précises et pratiques sont formulées à l'endroit des parties prenantes clés du projet, en conséquence des analyses approfondies, et ce afin de contribuer à des ajustements éventuels pour l'amélioration des performances du projet. Elles seront adressées à chacune des parties prenantes clés respectivement.</p> <p>Il s'agit de notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recommandations opérationnelles pour améliorer la stratégie, le dispositif organisationnel, l'efficacité, la durabilité et l'impact du projet. - Recommandations stratégiques pour améliorer : (i) la pertinence du projet lors de la formulation de projets futurs, (ii) l'appropriation par les parties prenantes nationales. <p>Quelques exemples de questions qui seront posées aux intervenants afin d'avoir leurs propres idées sont entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles recommandations pour améliorer le succès d'un tel projet (dans sa formulation, son exécution, son suivi, sa gestion, etc.) ? - Quelles devraient être, selon l'intervenant, les priorités pour un projet futur ? <p>Outre la contribution des intervenants, l'évaluation formulera toutes autres suggestions éventuelles tout en s'assurant de leur faisabilité.</p>

ANNEXE 2.2. Questions spécifiques par typologie des répondants, complémentaires du questionnaire par critère technique

NOTE : cette liste n'est qu'indicative ; elle n'est pas exhaustive.

Parties prenantes clés et autres acteurs concernés	Questions
Les mandants de l'OIT au Cameroun	<p>Que connaissez-vous du projet PEA-jeunes et du rôle joué par le BIT ? Que pensez-vous du rôle du BIT dans le projet ? Qu'attendiez-vous du BIT par rapport au projet en tant que mandant ? Avez-vous été consulté ou impliqué dans la vie du projet et à quelle phase ? Y a-t-il une contribution que vous pourriez apporter et l'occasion ne vous a pas été donnée et en quoi ?</p>
Le personnel technique du Programme national PEA-Jeunes	<p>Quelles tâches et responsabilités assumez-vous dans le projet et depuis quand ? Pensez-vous que dans votre poste vous pouvez donner le mieux de vos capacités professionnelles ? si non, avez-vous une suggestion ? L'assistance technique du BIT apporte-t-elle une plus-value aux réalisations du projet ? si oui en quoi ? Quelle appréciation avez-vous du partenariat avec le BIT ? Y'a-t-il une bonne coordination entre le PEA-J et les composantes attribuées au BIT ? Avez-vous le sentiment que c'est un tout ? Avez-vous des suggestions ou des recommandations d'ajustement ou d'amélioration ?</p>
Le personnel du projet BIT/PEA-J	<p>Quelle connaissance avez-vous du projet global PEA-Jeunes ? Quelle appréciation avez-vous de vos relations avec l'équipe du projet et des divers organes de gestion et de supervision ? Avez-vous le sentiment de composer une équipe homogène et bien coordonnée avec le personnel technique du programme national PEA-J ?</p>
Les ONG de facilitation et les centres d'incubations	<p>Comment avez-vous été sélectionnés ? Quelles sont vos capacités particulières ? Que faut-il pour réussir la mission d'appui et de prestation dans votre position ? Quels sont les critères souhaités et profil chez les jeunes entrepreneurs pour pouvoir capitaliser en tant qu'apprenants ? Avez-vous tous les moyens nécessaires pour assurer votre mission ? si non que faudrait-il ? Sur la base de votre expérience de prestataire, proposeriez-vous quelque chose d'autre pour un plus grand succès et une meilleure performance vers les résultats attendus ?</p>
Les jeunes bénéficiaires formés en entrepreneuriat	<p>Pourquoi vous avez été intéressé par le projet ? Qu'est-ce vous avez bénéficié du projet comme assistance ? Les appuis reçus sont-ils à la hauteur de vos attentes ? si non, que faudrait-il d'autre ? Que pensez-vous de la prestation des structures d'appui ? Qu'auriez-vous été sans le projet ?</p>
Le personnel technique du département ENTREPRISE	<p>Quel rôle avez-vous joué dans la mise en œuvre du projet depuis sa conception ? Quelle plus-value apportez-vous ? Quelle appréciation avez-vous : (i) de la qualité de gestion, (ii) du partenariat avec le FIDA ? de l'implication des parties prenantes nationales ? En quoi l'approche retenue et la stratégie du projet conviennent pour la réalisation optimale des objectifs poursuivis ?</p>

<p>Le personnel technique et administratif du BIT/Yaoundé impliqué dans le projet</p>	<p>Depuis quand vous êtes impliqués dans le projet ? et à quel titre ? Quel type de relations avez-vous avec le programme national PEA-J ? Les mandants sont-ils impliqués ou consultés, comment et quand ? Recevez-vous un appui du siège ou d'autres départements régionaux du BIT, si oui lequel ? Quelle est votre appréciation du partenariat avec le FIDA, avec la partie nationale, avec les structures d'appui et d'incubation ? Quelles dispositions sont prises afin d'assurer une bonne coordination avec le programme national PEA-J ?</p>
<p>Les services déconcentrés et décentralisés dans les régions du projet</p>	<p>Connaissez-vous le projet PEA-Jeunes ? BIT/PEA-J ? Qu'apporte-t-il dans votre région et en quoi il est pertinent ? Qu'aurez été la situation dans votre localité sans le projet ? Etes-vous impliqué dans la vie du projet ? et si oui en quoi ? Pourriez-vous ou souhaiteriez-vous faire plus ou autre chose ? Avez-vous des contacts avec le BIT et à quel niveau ? et quelle en est votre appréciation ?</p>
<p>Les personnes ressources</p>	<p>Connaissez-vous le projet PEA-Jeunes ? quand et comment ? Pouvez –vous partager votre expérience et vos appréciations sur le projet quel qu'en soit l'aspect ?</p>

ANNEXE 3 Personnes rencontrées ou contactées

	Nom	Fonction	Institution
1	Mme Vera Lucia PAQUETE-PERDIGAO	Directrice	Equipe d'appui technique OIT Afrique Centrale et bureau de pays pour Cameroun et EAT/BP
2	Paul NINGINI	Chargé de programme	
3	Rodrigue Raoul ZUCHUON	Coordonnateur Projet BIT-PEA J	
4	Claude MVOLO	Assistant Programme	
5	Adam Dramane BATCHABI	Spécialiste Protection sociale (SOCPRO)	
6	Jacinta FANKAM	Responsable services administratifs et financiers	
7	Judith VAN DOORN		BIT Genève
8	Roberto PES	Spécialiste Entreprise du BIT	
9	Na Pahimi BAIZEBBE	Programme Analyst Gestionnaire de l'évaluation	ILO/Regional Office for Africa
10	Joseph Rostand OLINGA BIWOLE	Country programme officer (CPO) Cellule nationale de coordination CNCG	FIDA Bureau sous-régional Afrique du centre
11	Christian NTIECHE NJILOU	Conseiller d'entreprises	Unité régionale d'appui, Conseil Littoral (URAC)
12	Olivier NDAM POUFOUN	Spécialiste en développement d'entreprises	PEA-Jeunes
13	Oumaraini	Conseiller, Cellule de la Cooperation	MINIPIA/ DEPCS
14	François COLIN NKOA	Conseiller technique Coordonnateur du GT EESE	MINADER
15	Raymond NGASSA	Chargé d'étude Assistant Cellule des Projets et Programmes	MINADER

16	Pierre ESSINDI MINKOULOU	Président confederal	Confédération des travailleurs unis du Cameroun (CTUC)
17	Djibring NYAM AHOLA	Chargé d'études	Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM)-Yaoundé
18	Jean Claude TSOTIGMA	Superviseur technique	SAILD ONG facilitation Bassin Yaoundé et périphérie
19	Esther ESSON	Facilitatrice	SAILD
20	Lydie Lucie MBOUETHFON	Assistante technique	SAILD
21	Pascal Parfait BESSALA	CP	Ecole pratique d'agriculture de Binguela (EPAB)
22	Rodrigue MENGUE AMYE	CP	
23	Charles Théodore MESSY DEDE	Formateur TRIE/CREE	
24	Flore METSOH NGAH / MOBA	Point focal incubateur	
25	Christian NTIECHE NJILOU	CE1	URAC Centre
26	Nicole Angèle AYIODJEU/DJALEU	CE	
27	Gladice MECAM ZANGUE	Jeune Entrepreneur Agropastoral (JEA)	PEA JEUNES
28	Carine NGAHA	JEA	
29	Guy Thierry EWOLO	JEA	
30	Stéphanie EBEDE ZIBI YANNICH	JEA	
31	Guy Marie Noel NGONO	JEA	
32	Rose Michelle NAMPA NANGFANG	JEA	
33	Roland BESSALA MANGA	JEA	
34	Abdias FOU DA	JEA	
35	Stéphanie TEUKEU FEUDJIO	JEA	
36	Arthur WANDJA BETOB	JEA	
37	Alexine MBE MBE	JEA	

ANNEXE 4 Liste des documents consultés

1. BIT Sept13 TDRs Evaluation à mi-parcours Assist-PEA-Jeunes-version finale 05 sept 2018
2. TDRs Evaluation à mi-parcours Assist-PEA-Jeunes- (rev RB- Sans track cha Sde_PEA-jeunes 2)
3. Code de conduite complet

Prodoc et MoU

4. Budget initial CMR1601IFA-PEAJEUNES (1)
5. Document-de-conception du PEA-Jeunes
6. MA-MCR-CMR1601IFA-signed
7. MoU BIT-PEA Jeunes - FINAL
8. Proposition assistance technique BIT au PEA-J, Fév 2016 (3)

Divers Rapports techniques et financiers

9. FS CMR1601IFA -1er jan au 31 juin 2018
10. FS-CMR1601IFA-31Dec2016
11. FS-CMR1601IFA-31Dec2017
12. PTBA 2016 du Projet BIT-PEA-Jeunes
13. PTBA 2017 du Projet BIT-PEA-Jeunes
14. PTBA 2018 du Projet BIT-PEA-Jeunes
15. TDR RMP PEA Jeunes - Draft 1
16. Agenda revue à mi-parcours PEA-Jeunes

2018

17. Rapport du Projet_1er semestre 2018 Projet CMR1601IFA
18. Rapport du Projet_2018 (au 20 nov 2018)
19. Rapports financiers activités PEA-Jeunes premier semestre 2018
20. Décision constatation de la composition du groupe de Travail
21. Décision création groupe de travail éval environnement des affaires~
22. Méthodologie EESE agropastoral au Cameroun 16 Août 2018 VF
23. PLAN DAPPUI AMELIORATION DE LA NORMALISATION final
24. Rapport de l'atelier_de Validation Plan normalisation et qualité1
25. Rapport final formation conseillers TRIE CREE, 4 au 14 juin 2018
26. Rapport final formation facilitateurs TRIE 18 au 23 juin 2018
27. Rapport préparatoire de l'enquête
28. Rapport_collecte_des données_secondaires,_EESE, Final nov 2018
29. Rapport EESE Agropastoral 2018_Draft JvD ZRR
30. Rapport de mission, rmp PEA-Jeunes, déc 2018
31. TDRs adaptation TRIE-CREE au secteur agropastoral ver2
32. Cameroun_Pilier Economic 23 aout 2018
33. Cameroun_Pilier_Environment 23 aout 2018
34. Cameroun_Pilier_Political 23 aout 2018
35. Cameroun_Pilier_Social 23 aout 2018

36. Cameroun_Summary_Cameroun_Final 23 aout 2018
37. Note conceptuelle avenant VO
38. MANUEL TRIE PAE Jeunes adapté en cours
39. Manuel CREE adapté et corrigé (1)
40. Rapport coaching Conseillers formateurs TRIE CREE 06 décembre 2018
41. Rapport SFF GERME et méthodes de suivi GERME 20 novembre 2018
42. Lettre transmission rapport d'activités 2016_ 18 mai 2017

2017

43. Rapport d'activités 2016_ 18 mai 2017
44. Rapport du Projet BIT-PEA-Jeunes, Année 2017_1
45. Rapport du Projet_1er semestre 2017_final
46. Rapport financier 2017 diff
47. Rapport du Projet BIT-PEA-Jeunes, Année 2017_1
48. Note suivi accompagnement des PIE, Ver0
49. Plan renforcement des capacités, PEA-Jeunes
50. Rapport analyse besoins de formation PEA-jeunes
51. Rapport coaching PEA jeunes déc 2017 final1
52. Rapport de la Rencontre EESE final
53. Rapport formation des facilitateurs PEA-jeunes
54. Rapport formation des conseillers PEA-jeunes
55. Rapport SFF2 PEA-Jeunes final_1
56. TDRs Collecte des données primaires EESE agropastoral_ver3
57. TDRs du répertoire d'instance_2
58. TDRs Evaluation EESE agropastoral_ver2
59. TDRs Evaluation EESE et formulation plan d'action dvpt PME dans le secteur agro-pastoral_ver1
60. Vue d'ensemble des adaptations GERME_PEA-Jeunes 1

Documents de stratégies

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

ILO_EVAL Templates

66. template-good practice
67. template-lesson-learned
68. template-summary-fr
69. template-title page-fr

ANNEXE 5. Résultats de l'analyse Succès, Echecs, Potentialités et Opportunités (SEPO) des expériences des conseillers

	Appréciations des conseillers
Succès	<p><u>Au niveau des jeunes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte sensibilisation des jeunes qui s'intéressent de plus en plus au Programme (intérêt plus accru). - Découverte et initiation à l'entrepreneuriat des jeunes avec un éveil de l'esprit d'entrepreneuriat. - Existence de cas de succès d'entreprises déjà fonctionnelles ainsi que plusieurs projets innovants. - Taux élevé de participation des jeunes (presque tous sont arrivés au bout du processus). - Bonne représentativité des femmes (près de 40%). <p><u>L'approche du programme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des ressources humaines. - Opérationnalisation du Programme dans tous ses démembrements avec l'appui des partenaires clés. - Renforcement des capacités des jeunes sélectionnés, avec un respect du calendrier de mise en œuvre. - Modules de formation correspondant de plus en plus aux besoins des jeunes accompagnés. - Développement des outils sur l'entrepreneuriat, et diversité des modules déroulés. - Respect des engagements par le Programme vis-à-vis des structures d'incubation. - L'idée d'incubation qui a permis de réunir les entrepreneurs au même endroit durant 01 mois a eu beaucoup d'avantages entre autres : renforcement de capacités, consolidation des acquis, entraide entre les membres, coaching – facilité pour le suivi avec de nombreux échanges. Il faut noter en plus l'amélioration de l'approche entrepreneuriale dans les Programmes des structures d'incubation. - Accompagnement de deux cohortes qui tendent vers les résultats attendus du projet et une amélioration considérable du ciblage des jeunes de la première cohorte à la seconde. - Engagements financiers respectés vis-à-vis des jeunes accompagnés.
Echecs	<p><u>Incubation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en incubation des jeunes de manière homogène sans prise en compte du niveau d'instruction des uns et des autres. - Qualité approximative des plans d'affaires issus des incubateurs. - Démarche entrepreneuriale pas suffisamment pratique durant l'incubation. - Faible appropriation de la démarche et des outils par les formateurs. <p><u>Financement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible harmonisation dans la mise à disposition des financements au profit des jeunes. - Longue attente des financements par les jeunes après leur sortie des incubateurs. - Lenteur dans le processus de décaissement pour le financement des jeunes. <p><u>Le processus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs étapes du processus n'ont pas été respectées. - Sélections des participants pas toujours rigoureuse ; conséquences : diversité académique des participants.

	<ul style="list-style-type: none"> - Faible appropriation des objectifs du Programme. - Disparité des compétences des conseillers. - Insuffisance des plateaux techniques. <p><u>Au niveau des jeunes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Changement d'idée de projet tout au long du processus par les jeunes. - Non maîtrise de certains marchés par les entrepreneurs (pas d'étude de marché préalable).
Potentialités	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des ressources humaines. - Existence d'entrepreneurs dans toutes les régions pour une mise en réseau. - Existence de centres agropastoraux pour l'accueil des incubateurs dans chaque région. - Existence de partenariats pour formation des conseillers et facilitateurs. - Possibilité d'harmonisation du business plan avec tous les partenaires. - Procédures administratives et de décaissement de plus en plus connues et maîtrisées. - Multitude de session de renforcement des capacités de toutes les parties prenantes par les partenaires du Programme. - Flexibilité du Programme fondée sur l'incubation. - Recours aux référents (entrepreneurs expérimentés) pour rendre les activités pratiques. - Engagement des jeunes - Les cas de succès qui permettent une bonne valorisation. - Existence de supports et de matériel didactique.
Obstacles	<p><u>Internes au projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - EFR (Etablissement de Finance Rurale) partenaire demeure en marge des procédures du Programme. - Déficit de communication entre les centres d'accueil, le PEA– Jeunes, les jeunes et les conseillers / facilitateurs. - Tous les outils d'interventions ne sont pas traduits dans les deux langues. - Les tensions sociales dans certaines régions. - Faiblesse et qualité des ressources humaines dans les structures d'incubation. - Disparité dans les niveaux d'études des apprenants. - Business plan trop détaillé qui ne facilite pas l'analyse. - Retard dans la mise à disposition des fonds et du matériel. <p><u>Externes au projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Problème de titre foncier pour l'installation des jeunes. - Difficultés à respecter le processus d'implémentation pour les activités à caractère saisonnier (ex : si la période de semence arrive et que les jeunes n'ont pas encore l'argent, il y aura un décalage). - Indisponibilités récurrentes des jeunes à des moments clés des processus. - Difficulté pour certaines femmes d'avoir la permission de leur époux pour vivre au camp durant une longue période.

ANNEXE 6 Liste des tableaux

RAPPORT PRELIMINAIRE D'EVALUATION INDEPENDANTE A MI-PARCOURS DU PROJET ASSISTANCE TECHNIQUE DU BIT AU PEA-JEUNES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Réalisations du Projet	87
○ Tableau 1.1. Résultats par composante	87
○ Tableau 1.2. Nombre de conseillers et facilitateurs formés	89
○ Tableau 1.3. Les outils mis à disposition par le BIT	89
Tableau 2. Principaux défis dans l'exécution des réalisations	90
Tableau 3 Etats financiers du Projet	92
○ Tableau 3.1. Budget prévisionnel	
○ Tableau 3.2. Budget exécuté 2017-2018	

Tableau 1 : Sommaire des réalisations du Projet fin 2018 (Rapport avancement novembre 2018)

- Tableau 1.1. Résultats par composante
- Tableau 1.2. Synthèse des résultats en formation des conseillers et facilitateur
- Tableau 1.3. Les outils mis à disposition par le BIT

Tableau 1.1. Résultats par composante

Composante 1	Cibles	Réalizations
<p>L'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral est amélioré</p> <p>Produit 1.1 : Une stratégie nationale de développement des petites et moyennes entreprises agro-pastorales est formulée et validée</p> <p>Indicateur Le document de stratégie disponible</p> <p>Produit 1.2 La participation des jeunes entrepreneurs du secteur agro-pastoral aux instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt du PEA-Jeunes est effective.</p> <p>Indicateur Nombre d'instances de dialogue national dans lesquelles le réseau des jeunes entrepreneurs agropastoraux est représenté</p>	<p>Avril 2016- Mars 2019</p> <p>1</p> <p>Au moins 2 instances</p>	<p>Au moins 60%</p> <p>Le groupe technique de travail chargé de piloter l'évaluation de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral a été créé en février 2018 par décision conjointe des Ministres en charge de l'agriculture et de l'élevage, la méthodologie EESE adaptée au secteur agro-pastoral.</p> <p>Le rapport provisoire de l'Enquête EESE adaptée au secteur agropastoral est disponible en décembre 2018.</p> <p>45%</p> <p>L'identification des instances de dialogue en voie d'achèvement, suivie de facilitation d'adhésion du Réseau national des jeunes entrepreneurs en 2019.</p>
<p>Produit 1.3 : Un dispositif national de normalisation, d'attestation et d'agrément est mis en place pour les produits agro-alimentaires et les intrants</p> <p>Indicateur Nombre de produits agroalimentaires et intrants normalisés</p>	<p>À établir</p>	<p>60%</p> <p>Le Plan d'appui à la normalisation et qualité dans les filières végétales et animales a été validé et mis à la disposition des acteurs concernés.</p> <p>Le PEA-Jeunes et d'autres parties prenantes ont identifié les activités du Plan à résultats rapides qui seront mises en œuvre.</p>
<p>Taux moyen des réalisations</p>		<p>55%</p>
<p>Composante 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</p>	<p>Cibles Avril 2016- Mars 2019</p>	<p>Total des Réalisations</p>

<p>Produit 2.1 : Un plan de renforcement des capacités techniques des opérateurs de facilitation et des formateurs des structures d'incubation est élaboré et mis en œuvre.</p> <p>Indicateur Au moins 40 formateurs et formatrices attestés pour tout ou partie des outils TRIE, CREE, GERME et GET- Ahead.</p>	<p>Au moins 40</p>	<p>65%</p> <p>Le renforcement des capacités des partenaires d'exécution (ONG de facilitation et structures d'incubation) se déroule normalement. 74 formateurs attestés sur tout ou partie des outils TRIE/CREE/Germe du BIT</p> <p>A ce stade, le projet a :</p> <p>i). Attesté en 2017 sur tout ou partie des outils TRIE/CREE/Germe du BIT vingt (20) facilitateurs et dix-huit (18) conseillers formateurs du PEA-Jeunes ainsi que deux (02) Spécialistes de l'Unité nationale d'Appui-Conseil (UNAC).</p> <p>ii) Attesté en 2018 sur tout ou partie des outils TRIE/CREE/Germe du BIT vingt (20) facilitateurs et seize (16) conseillers formateurs du PEA-Jeunes.</p> <p>iii).20 conseillers de suivi-accompagnement du PEA-Jeunes, dont 5 femmes, du 5 au 15 novembre 2018 à Ebolowa. Le séminaire de renforcement des capacités (SRC) pour les conseillers certifiés GERME de 2017 est reporté en 2019 du fait qu'il devait porter sur les outils GERME adaptés ; or, les adaptations ne sont pas encore achevées.</p> <p>Les kits TRIE (manuel et plans de séance) et CREE (manuel, livret de plan d'affaire et plans de séance) provisoires adaptés au secteur agro-pastoral ainsi que et plusieurs autres outils sont disponibles. Ils ont été mis à la disposition du PEA-Jeunes. Le Projet a procédé en février 2018 à la remise solennelle des manuels GERME au PEA-Jeunes.</p>
<p>Produit 2.2 Des outils de suivi des performances entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes sont développés et intégrés dans le système de suivi-évaluation du PEA-Jeunes</p> <p>Indicateur Nombre de fiches d'évaluation de performance développées</p>	<p>Au moins 10 indicateurs et 5 fiches</p>	<p>10%</p> <p>Les TDR relatifs à l'intégration des indicateurs de suivi des performances entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes dans le système de suivi-évaluation du Programme sont élaborés.</p>
<p>Produit 2.3 : Les données sur les évidences et les bonnes pratiques sont collectées et disséminées</p> <p>Indicateur Nombre de publications (actions de visibilité, de communication et de partage de connaissance)</p>	<p>À établir</p>	<p>65%</p> <p>L'atelier de validation du Plan d'appui a connu la couverture médiatique de Canal2 International et de la CRTV-Sud. (pour plus de détails voir rapport narratif « <i>Partage de connaissances, communication et visibilité du projet</i> » page 48. Au cours de la cérémonie, le Programme national a remis le matériel roulant et des parchemins indiqués aux partenaires opérationnels.</p> <p>Résultats de l'analyse Succès, Echecs, Potentialités et Opportunités (SEPO) des expériences des conseillers et des formateurs sont synthétisés dans un document et disponible.</p>
<p>Taux moyen des réalisations</p>		<p>47%</p>

Tableau 1.2. Synthèse des résultats en formation des conseillers et facilitateur

No	Formations (FdF)	Date	HF	F
1	TRIE/CREE conseillers d'entreprises suivie de coaching (18 sept-3 oct. 2017 pour 18 conseillers dont 3 femmes)	6-15 avril 2017	20	3
2	TRIE des facilitateurs	17-22 avril 2017	20	3
3	GERME conseillers d'entreprises	20 nov.-2 déc. 2017	18	3
4	TRIE/CREE conseillers d'entreprises suivie de coaching du 19 nov. – 5 déc. 2018	4-15 juin 2018	20	4
5	TRIE des facilitateurs	18-23 nov. 2018	20	10
6	GERME conseillers de suivi-accompagnement	5-15 nov. 2018	20	5
	Total des effectifs de participants lors des sessions		118	28
	Nombre de personnes par identité individuelle		100	25

Tableau 1.3. Les outils mis à disposition par le BIT

	Matériels/Outils	Quantité totale (2017-2018)
1	Jeux d'entreprises	39
2	Manuels TRIE en français et en anglais	2 267
3	Manuels CREE et plans d'affaires en français et anglais	3 689
4	Guide du formateur GERME	80
5	Plans de séance TRIE	80
6	Plans de séance CREE	60
7	Manuels GERME (6 documents)	6 300
8	Plans de séance GERME	339
	TOTAL	12 894

Tableau 2 : Principaux défis dans l'exécution des réalisations

Nature du défi	Mesures prises
<p><i>L'appropriation nationale du pilotage de l'élaboration et de la validation de la stratégie nationale de développement des petites et moyennes entreprises agro-pastorales. Cette appropriation est indispensable pour convenir des choix stratégiques et des mesures prioritaires à prendre ainsi que l'adoption politique de la stratégie</i></p>	<p>Il est relevé avec : (i) la création en février 2018 par le Ministre en charge de l'Agriculture du groupe technique de travail chargé de piloter l'évaluation de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral ainsi que (ii) la formulation du plan d'action national de développement des petites et moyennes entreprises dans le secteur agropastoral et sa constatation en août 2018. Son fonctionnement est pris en charge par le PEA-Jeunes. Son fonctionnement est effectif depuis lors.</p>
<p>Le deuxième défi est la qualité générale des facilitateurs sélectionnés par le PEA-Jeunes pour favoriser l'émergence des idées d'entreprises innovantes dans le secteur agro-pastoral. Ils n'ont pas été sélectionnés sur la base des critères rigoureux. La formation de la deuxième cohorte des facilitateurs a révélé que le profil et l'engagement seulement de 4 sur 20 augurent d'une bonne suite. Ils ont globalement une faible expérience.</p> <p>Le problème est tel que la marge de manœuvre du BIT est assez limitée dans la mesure où c'est le PEA-Jeunes qui sélectionne les structures prestataires à former.</p>	<p>Les idées d'entreprise générées avec l'aide des facilitateurs font à nouveau l'objet d'actualisation/consolidation dans les Centres d'incubation au démarrage de la formation en création d'entreprise. Les Conseillers d'entreprise interviennent désormais lors des ateliers à manifestation d'intérêt d'où les jeunes génèrent les idées de projet. Plus généralement, le Projet a fait des propositions au PEA-Jeunes visant à améliorer le dispositif de facilitation.</p> <p>Une autre solution est d'associer le BIT à l'identification et la sélection des structures prestataires.</p>
<p>Un troisième défi est l'intégration conforme de l'outil TRIE (Trouvez votre idée d'entreprise) dans l'étape de pré-incubation.</p> <p>Les jeunes, lors de l'atelier de manifestation d'intérêt, viennent avec des idées qui n'ont pas fait l'objet d'un appui quelconque dans le processus. La question est de savoir sur quoi, ils s'appuient alors pour faire ce choix ? Pendant l'atelier, tout le contenu de TRIE est déroulé en un jour pour éviter certainement de faire l'activité en deux jours ou plus. Ce raccourci ne conduirait pas à une diversité des idées, un investissement dans des créneaux innovants...tant le choix initial n'a pas été le fruit d'un accompagnement. Aussi, la seule journée ne permet pas de prendre le recul nécessaire pour décider.</p>	<p>A propos du deuxième défi, le Projet a proposé qu'une partie de TRIE (séances 1 à 3) se fasse pendant la sensibilisation ainsi que la communication sur les différentes filières/chaînes de valeurs pour une meilleure exploitation des maillons. Le jour de l'atelier de manifestation, il faut insister sur le choix de l'idée en vérifiant les cinq questions et en utilisant l'outil FFOM</p>

<p>Le quatrième défi est la mise en place d'un suivi des formateurs GERME et des performances entrepreneuriales des bénéficiaires du PEA-Jeunes. Le suivi des formateurs GERME est nécessaire pour assurer le maintien des standards élevés de qualité des formations GERME. Actuellement, le Projet ne dispose d'aucun rapport de formation GERME depuis 2017 et est incapable d'évaluer les effets même de premier niveau des formations GERME.</p>	<p>S'agissant du troisième défi, le Projet avait recommandé au PEA-Jeunes d'introduire dans les contrats des ONG de facilitation et structures d'incubation l'exigence de transmettre les rapports de formations GERME au BIT. D'autre part, il convient de mettre en place et de nourrir périodiquement une base de données qui permettra de procéder à des évaluations périodiques des formateurs GERME et les effets des formations GERME en terme d'amélioration de la qualité des idées de projets, de plans d'affaires, de plans d'affaires financés, d'entreprises créées, au niveau des emplois créés, de CA généré.</p>
<p>Le dernier défi est la pérennisation de l'utilisation des outils de formation en entrepreneuriat du BIT par les partenaires d'exécution du PEA-Jeunes. Il s'intègre dans le défi plus large de la pérennisation de la fonction d'incubation dans les centres de formation partenaires du PEA-Jeunes</p>	<p>La pérennisation de l'utilisation des outils de formation en entrepreneuriat du BIT par les partenaires d'exécution du PEA-Jeunes pourrait passer par : (i) le passage de quelques conseillers au statut de Maître Formateur. Dans la démarche GERME, le MF est généralement le propriétaire d'une structure autonome partenaire du Programme GERME. Elle a pour mandat de former des formateurs, d'éditer les kits GERME, d'assurer la promotion de GERME, d'assurer le respect des standards GERME, entre autres ; (ii) l'homologation des outils de formation GERME par les Ministères en charge de l'emploi et de l'agriculture, (iii) l'élaboration et la signature du décret d'application sur les centres d'incubation. Ce qui permettra aux SIE du PEA-Jeunes d'avoir une reconnaissance légale. La loi de 2010 portant promotion des PME prévoit l'incubation des PME. L'article 14 dispose que les modalités d'accomplissement des missions assignées aux structures d'incubation des PME sont fixées par voie réglementaire. Le décret d'application reste toujours attendu. (iv) L'utilisation des outils de formation en entrepreneuriat du BIT suppose également une demande accrue de la part des entrepreneurs. Le fonctionnement effectif du Réseau des bénéficiaires du PEA-Jeunes peut y jouer un rôle. Dans le cadre des services à ses membres, on peut anticiper que ces membres individuels seront encouragés à se mettre en groupes (cas de la forme coopérative) pour être plus forts. Les coopératives offrent l'opportunité aux entrepreneurs individuels de mutualiser leurs efforts et d'attaquer de plus grands marchés. Il y aura donc un besoin de renforcement des capacités en entrepreneuriat coopératif. Le BIT dispose d'un avantage comparatif reconnu au niveau mondial en matière de formations et accompagnement des coopératives, grâce à ses outils « Think.Coop » (Développez votre esprit coopératif) et « Start.Coop » (Créez votre coopérative) et « MyCoop » (Gérez mieux votre coopérative).</p>

Tableau 3 : Etats financiers du Projet

- Tableau 3.1. Budget prévisionnel
- Tableau 3.2. Budget exécuté 2017-2018

Tableau 3.1. Budget prévisionnel du Projet (USD)

Description	Total	2016	2017	2018	2019
Coût total des opérations	1 084 000	417 783	371 585	222 092	72 540
Fonctionnement (Equipement informatique, fournitures et matériel de bureau, dépense de sécurité, divers)	92 000	30 000	28 000	22 000	12 000
Coût de gestion (13%)	152 880	58 212	51 946	31 732	10 990
Total	1 328 880	505 995	451 531	275 824	95 530

Tableau 3.2. Budget exécuté 2017-2018 (USD)

Libellés	Budget prév. 2017-2019	Dépenses effectives 2017	Dépenses effectives 2018	Dépenses effectives 2017-2018	% exécuté
a- Sous-composante « Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral ».	580,000	9,250	114,653	123,903	21.36
1.1 Formulation d'une stratégie nationale de développement des petites et moyennes entreprises agropastorales	155,000	3,112	62,482	65,594	42.32
1.2 Participation effective des jeunes entrepreneurs du secteur agropastoral aux instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt du PEA-J	135,000	-	4,320	4,320	3.2
1.3 Mise en place d'un dispositif national de normalisation d'attestation et d'agrément	290,000	6,138	47,851	53,989	18.62
b- Sous-composante « Renforcement des capacités techniques des formateurs et accompagnateurs des structures d'incubation »	504,000	185,109	204,143	389,252	77.23
2.1 Elaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités techniques des opérateurs de facilitation et des formateurs des structures d'incubation	402,000	185,109	204,143	389,252	96.83
2.2 Développement et intégration des outils de suivi des performances entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du	52,000	-	0	0	0

programme et des indicateurs dans le système de suivi-évaluation du PEA-Jeunes					
2.3 Collecte et dissémination des données sur les évidences et les bonnes pratiques.	50,000	-	0	0	0
A. Total Coût des opérations (a+b)	1 084 000	194,359	318,796	513,155	47.34
B. Fonctionnement (Equipement informatique, fournitures et matériel de bureau, dépense de sécurité, divers)	92,000	25,825	18,687	44,515	49.05
C. Coût de gestion 13%	152,880	28,624	43,873	72,497	47.42
Total (A+B+C)	1 328 880	248.810	381,356	630.166	47.42

ANNEXE 7. Rapport de démarrage

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT)

Evaluation à mi-parcours de l'assistance technique du BIT au Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (Projet BIT/PEA-Jeunes)

RAPPORT DE DEMARRAGE

Présenté par Emile André Damiba
Consultant international indépendant
Version du 29 Novembre 2018

BIT - ÉVALUATION

- Titre du projet:** Amélioration de l'environnement pour le développement de l'entrepreneuriat agropastoral et renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes.
- ILO TC/SYMBOL:** (TC Symbol) : CMR/16/01/IFA
- **Type d'évaluation :** Evaluation indépendante à mi-parcours
 - **Pays :** République du Cameroun
 - **Date de l'évaluation:** Novembre – Décembre 2018
 - **Nom(s) du consultant:** Emile André DAMIBA, Consultant international indépendant
 - **Pour les évaluations jointes : Organisation responsable : le BIT**
Autres organisations participantes : FIDA (Fonds international de développement agricole, le PEA-Jeunes, le Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER), le Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA)
 - **Gestion de l'évaluation:** Mr. Baïzebbé Na Pahimi
 - **Bureau Administratif:** ENTERPRISES – SME
 - **Bureau Technique:** C/O Yaoundé
 - **Durée du projet:** 3 ans (2 avril 2016- 31 mars 2019)
 - **Période de l'évaluation :** Novembre-Décembre 2018
 - **Donateur, pays et budget US\$** FIDA (Fonds international de développement agricole), 1.328.888 USD
 - **Mots clés:** Entrepreneuriat

PLAN DE PRESENTATION

I. CONSIDERATIONS DE BASE	4
1.1. Présentation du projet	4
1.2. Objectif de la mission d'évaluation	5
2. METHODOLOGIE DU CONSULTANT	6
2.1. Principes de base de l'approche	6
2.2. La collecte des données nécessaires	6
2.3. Critères et questions d'évaluation	8
2.4. Adhésion aux exigences d'orientation et de formatage de l'OIT	16
3. CALENDRIER INDICATIF DE L'EXECUTION DE LA MISSION	16
4. LE REPORTING	17

I. CONSIDERATIONS DE BASE

1.1. Présentation du programme

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

Le BIT a été retenu comme partenaire stratégique de deux (2) sous-composantes du programme 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. Le partenariat d'assistance technique du BIT s'est matérialisé par la signature d'un protocole d'accord en avril 2016.

La période initiale du Projet est d'avril 2016 à mars 2019. Mais, il convient de noter que le projet n'est véritablement devenu opérationnel qu'à partir de janvier 2017 avec le premier versement reçu par le BIT en septembre 2016 pour la mise en œuvre du PTBA 2016 et le recrutement du Coordonnateur national du Projet intervenu en janvier 2017.

Au plan géographique, le programme concentrera ses interventions sur les quatre régions du Centre, du Sud, du Littoral et du Nord-Ouest, qui représentent environ 40% de la population des jeunes vivant en milieu rural au Cameroun.

1.1.1. Objectifs du programme

L'objectif de développement du PEA-Jeunes est d'améliorer durablement les conditions de vie et les revenus des jeunes dans le secteur agropastoral. L'effet attendu est que davantage de jeunes femmes et hommes créent et développent des entreprises durables dans le secteur agropastoral. De façon plus spécifique, les changements majeurs attendus du programme sont notamment :

3. 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 aussi (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.
4. 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.

1.1.2. Les Groupes cibles du Programme

Les groupes cibles 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

- 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.

- 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.

En termes de résultats, il est attendu à la fin du programme que : i) 5040 entreprises agro pastorales créant des emplois directs et des emplois indirects soient établies d'ici à 2021 ; ii) au moins 50% des jeunes promoteurs rapportent une augmentation d'au moins 30% du volume et de la valeur des ventes ; iii) l'intégration effective de l'entrepreneuriat dans les curricula des centres de formation agro pastorales; iv) l'existence d'un réseau national de jeunes entrepreneurs qui participe au dialogue national sur les politiques et répond efficacement au besoin de ses membres.

1.1.3. Stratégie d'intervention de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeune

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.

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 projet.

1.2. Objectif de la mission d'évaluation

Conformément aux TDR, l'évaluation couvrira l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet, depuis le début du projet jusqu'au moment de l'évaluation, c'est-à-dire d'Avril 2016 à Octobre 2018.

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet est sur la bonne voie, c'est-à-dire celle qui assure l'atteinte des résultats escomptés. L'évaluation mettra particulièrement l'accent sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact des actions entreprises ainsi que les perspectives du Projet. L'appréciation portera également sur la conception du projet, la stratégie et les modalités de mise en œuvre choisies. L'évaluation fera des recommandations appropriées sur les ajustements nécessaires, s'il y a lieu, pour assurer le succès du projet.

Les principaux destinataires de l'évaluation, d'après les TDR, 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, le 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.

2. METHODOLOGIE DU CONSULTANT

2.1. Principes de base de l'approche

La méthodologie de l'évaluateur sera basée sur les principes suivants:

- vii. Une approche de base d'un travail éminemment participatif tout au long du processus, impliquant les parties prenantes principales concernées par l'évaluation aux divers niveaux organisationnel et de partenariat.
- viii. La prise en compte systématique des réalités de l'environnement socio-économique, institutionnel et culturel du Cameroun et en particulier le secteur d'activités et les régions d'intervention du programme, ainsi que des enseignements à tirer des expériences passées.
- ix. Une analyse qui permet de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et risques propres au projet.
- x. La triangulation (recoupement) et la validation des informations recueillies.
- xi. La référence aux indicateurs clefs, nécessaires à évaluer les réalisations par rapport aux résultats attendus à ce stade de la mise en œuvre.

De façon pratique, l'évaluation 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 sur la base des besoins stratégiques spécifiques des hommes et femmes (afin de s'assurer de la prise en compte de l'aspect Genre) et, le cas échéant, par d'autres caractéristiques pertinentes du contexte.

2.2. La collecte des données nécessaires

2.2.1. Briefing

Les TDR prévoient une séance de briefing avec l'évaluateur au démarrage de la mission. Le briefing permettra au BIT d'apporter à l'évaluation les précisions éventuelles sollicitées avant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation.

Outre, la session de briefing, la collecte des informations et des données se fera essentiellement à partir de deux principales sources qui sont présentées ci-après.

2.2.2. Revue documentaire

L'évaluation va collecter et analyser la documentation appropriée mise à sa disposition. Une telle revue documentaire permettra de valoriser l'information existante, concilier les différentes sources et faciliter en conséquence la mise en cohérence lors de l'élaboration du rapport d'évaluation. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux, ce qui aidera à élaboration des outils d'évaluation.

Les sources d'information significatives et pertinentes sont par exemple celles qui suivent et sans se limiter à celles-là :

- Document de projet
- Document de conception du PEA-Jeunes
- Stratégie genre du PEA-Jeunes
- UNDAF 2013-2017, 2018-2020
- PPTD 2013-2017
- SDD Cameroun
- Protocole d'accord entre le PEA-Jeunes et le BIT

- Rapport technique et financier 2017 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
- Et tous autres documents, informations et données pertinents directement relatifs au projet

2.2.3. Entrevues avec les parties prenantes clés et autres acteurs concernés

La revue documentaire sera complétée par des visites de terrain (Obala ou Binguela,...) et par des entretiens avec les différentes parties prenantes impliquées dans le projet et ce, conformément à un processus participatif. Ces parties prenantes sont entre autres:

- 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 du BIT à Yaoundé ; Spécialiste technique ; Chargé de programme du Bureau) ;
- le personnel du projet.

Ainsi que tous autres intervenants, services ou personnes ressources ayant joué un rôle stratégique et/ou significatif, directement ou indirectement, dans le projet. Dans tous les cas, il est attendu que le BIT aide à l'identification et à la mobilisation des personnes et structures concernées pour les besoins d'entretien avec l'évaluateur.

Par la suite, l'évaluation examinera les contributions obtenues de tous les acteurs et du personnel du BIT impliqués dans le projet, du personnel du projet au Cameroun, des mandants et de l'ensemble des partenaires tripartites (selon la disponibilité des acteurs et le temps imparti).

Les interactions pratiques avec les différentes parties prenantes

Au cours des entretiens pour la collecte des données avec les parties prenantes, y compris les structures d'appui, les bénéficiaires directs et indirects, l'interaction pratique de l'évaluateur pourra varier en fonction de plusieurs facteurs de circonstance et des caractéristiques des intervenants. Globalement, le processus de collecte des données impliquera une combinaison d'outils quantitatifs et qualitatifs de recherche, des interviews, des questionnaires et des groupes de discussion selon les cas et le contexte afin d'optimiser la collecte des informations. Dans tous les cas, l'évaluateur considère qu'il est très important sinon indispensable de tout faire pour que l'interlocuteur se sente bien à l'aise en plus d'être respecté et considéré.

Les moyens de communication : les échanges pourront se faire, soit par des moyens électroniques (téléphone/Skype) pour les acteurs à distance, soit en personne, face à face, sur le terrain dans les localités visitées, par des entretiens directs sous forme de dialogue.

Les techniques d'entretiens : selon la typologie des intervenants, leur niveau de responsabilité et de hiérarchie, la nature de leur rôle dans le projet, leur disponibilité, ainsi que les circonstances et l'opportunité du contexte, les entretiens pourront se faire :

- (i) en individuel, notamment par exemple dans les cas de personnes responsables, de cas d'informations sensibles, de situation de besoin d'anonymat, de personnes ressources, ou
- (ii) par groupe ou focus groupes, ce qui permet de traiter/aborder des thèmes/sujets spécifiques et ciblés d'intérêt commun propres aux membres dudit groupe. Par exemple pour traiter des questions d'égalité femme/homme (groupe homogène de femmes), pour apprécier/analyser les prestations de services (groupe de formateurs et groupe d'apprenants, etc.). La technique par groupe peut être plus d'efficace, en ce sens qu'elle permet de mettre ainsi en évidence des différences de perspective entre des groupes d'individus, et faire émerger des idées nouvelles de façon interactive au sein du groupe. Elle permet en outre d'explorer et de stimuler différents points de vue par la discussion, sachant que le groupe peut donner plus de poids aux critiques que dans des entretiens individuels.

Le ciblage de personnes spécifiques hors des parties prenantes du projet : dans toute la mesure du possible, l'évaluateur pourrait élargir le cadre de ses entretiens et interagir avec des acteurs non impliqués directement ni présentement dans le projet. Il s'agit notamment de personnes ressources, c'est-à-dire celles qui ont du projet une certaine connaissance utile à explorer et des personnes qui sont considérées comme ayant le potentiel d'être candidats pour bénéficier des interventions du projet et qui n'ont pas pu y accéder, afin de recueillir leurs opinions.

Conclusion de l'entretien : après les questions essentielles, l'évaluateur va s'assurer auprès de l'interlocuteur si celui-ci a quelque chose d'autre à ajouter et si, à travers l'entretien, l'occasion lui a été donnée, par les questions posées, d'aborder tous les sujets pour lesquels il peut apporter sa contribution pour enrichir davantage l'analyse du projet. L'interlocuteur sera aussi informé que si de toutes les façons toutes autres idées survenaient un peu plus tard, il serait toujours le bienvenu pour les partager avec l'évaluateur.

Outre les deux principales sources de collecte d'informations, les observations personnelles de l'évaluateur lors du séjour sur le terrain dans les zones d'intervention et lors des contacts avec les intervenants.

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

En référence aux TDR, l'évaluation portera sur les préoccupations du BIT en matière d'évaluation :

- ix) la pertinence et l'alignement stratégique du projet ;
- x) la conception et la validité de la conception du projet ;
- xi) la performance du projet et efficacité ;
- xii) l'efficacité de l'utilisation des ressources ;
- xiii) l'efficacité du dispositif de gestion ;
- xiv) l'impact et la durabilité du projet ;
- xv) les bonnes pratiques développées et les leçons apprises ;
- xvi) les perspectives du projet.

Les préoccupations relatives au Genre seront basées sur les directives du BIT 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.

En référence à cette approche axée sur les résultats appliquée par le BIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats du projet en utilisant les indicateurs et les cibles du cadre logique du projet.

Les critères et questions d'analyse de l'évaluation qui serviront à apporter des réponses pour éclairer les préoccupations du BIT, y compris les conclusions et appréciations finales ainsi que les recommandations, sont présentés dans le tableau ci-après. Le questionnaire y relatif repose sur celui développé en conséquence par le BIT et contenu dans les TDR.

Les répondants visés par ce questionnaire sont ceux présentés au paragraphe « 2.2.3. *Entrevues avec les parties prenantes clés et autres acteurs concernés* ».

Les Critères et Questions d'évaluation de l'évaluateur

NOTE : cette liste n'est qu'indicative ; elle n'est pas exhaustive

Critères d'évaluation	Tâches/Analyses de l'Évaluateur
<p>1. Pertinence et alignement stratégique du projet : L'idéal recherché lors du lancement du projet est que les objectifs de celui-ci, tels que conçus, soient conformes aux conditions et besoins des bénéficiaires, du gouvernement et autres intervenants ainsi qu'aux missions des divers partenaires. D'où l'importance pour l'évaluation d'examiner et établir cette pertinence.</p>	<p>La pertinence du projet repose sur l'hypothèse que les objectifs prévus sont conformes aux défis et aux problèmes identifiés, que le projet répond aux besoins réels et aux priorités des groupes cibles et des bénéficiaires ; l'évaluation tâchera de faire ressortir la mesure dans laquelle le projet a répondu à de tels besoins et priorités.</p> <p>Il s'agit également d'envisager dans quelles mesures le projet cadre avec l'évolution du contexte, les priorités et les politiques du pays dans le secteur d'intervention du projet, tout en considérant l'adéquation de l'approche. En conséquence, les questions susceptibles d'être posées à toutes les parties prenantes sont notamment les suivantes (sans se limiter à celles-ci) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 ? Ont-ils participé activement aux processus de planification, de suivi et de réflexion? 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/ Cameroun et le Programme pays pour le travail décent (PPTD), le SDD (entre autres)? - Les résultats, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandants nationaux, en particulier du PEA-Jeunes? Se sont-ils approprié le concept et l'approche du projet ? - Les questions transversales sont-t-elles prises en compte ? - 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 ? - Le projet a-t-il tenu compte des Objectifs de Développement Durable (ODD) au moment de sa formulation ?
<p>2. Validité de la Conception Contexte, réalisme et conditions de formulation du projet</p>	<p>Il s'agit d'examiner entre autres : (i) l'adéquation de la conception du programme et de la stratégie de mise en œuvre, (ii) les modalités et l'approche retenues pour la formulation du projet et le rôle joué par les diverses parties prenantes (concertation, participation), (iii) le cadre des résultats (cadre logique du projet dans ses composantes).</p>

	<p>Ce qui revient à poser les questions suivantes (sans se limiter à celles-ci) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La conception du projet est-elle logique et cohérente ? - Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits escomptés et les activités et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ? - A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des cibles, et sensibles 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 ?
<p>3. Performance et efficacité du projet Cela va consister à faire le constat du niveau de réalisation des interventions prévues et le degré d'atteinte des résultats attendus à ce stade de la mise en œuvre du projet (mi-parcours). Peut-on observer déjà des changements éventuels liés aux réalisations du projet, directement et indirectement ?</p>	<p>Il s'agit pour la mission d'examiner si les objectifs et les performances du projet vers les résultats attendus tels que formulées initialement dans le cadre logique et le document du projet ont été proportionnellement atteints à ce stade de mise en œuvre (mi-parcours) en prenant en considération leur importance mesurée par les indicateurs et les cibles initialement retenus dans le document de projet, et en identifiant les contraintes à la réalisation des résultats.</p> <p>Sur la base des réalisations du projet, l'évaluation va tâcher de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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, soit enregistré les meilleures performances, soit ont-eu peu de succès ? - Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant? - Quelle est votre appréciation globale du succès du projet et pourquoi? - 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 à ce stade de sa mise en œuvre ? - Est-ce que les femmes et les hommes ont bénéficié de manière égale des résultats du projet? - Quels effets ont été obtenus à ce stade de mise en œuvre du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par les interventions ? - Quel est le degré d'appropriation et de capacitation des acteurs et bénéficiaires nationaux (personnes et institutions) et en particulier voir si le projet a renforcé les capacités des nationales, ou créer un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.) ? - Dans quelle mesure les changements ou progrès réalisés sont-ils attribués au projet?

	<ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il des résultats inattendus du projet - Identifier les forces, difficultés et défis : quelles sont les principales contraintes rencontrées durant les phases du Projet (identification, formulation, exécution, suivi-évaluation) ? Quelles sont les stratégies et les mesures prises pour les lever et les adaptations faites afin d’assurer l’atteinte des résultats ? - La conception du projet était-elle le moyen le plus efficace d'atteindre les objectifs ? - Le projet a-t-il contribué à la réalisation de l’Agenda du Travail Décent, ainsi qu’aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT, entre autres? - Quelles recommandations pour améliorer le succès d’un tel projet (dans sa formulation, son exécution, son suivi, sa gestion, etc.) ? <p>Dans l’analyse des performances et de l’efficacité du projet, l’évaluation va utiliser la théorie du changement sur la base du cadre logique et surtout les indicateurs de résultats tout en mesurant le taux d’atteinte à ce stade des cibles fixées.</p>
<p>4. L’efficacité de l’utilisation des ressources</p> <p>L'efficacité à cet égard se réfère essentiellement à la façon dont toutes les ressources / intrants (fonds, expertises, temps, matériels, etc.) sont converties économiquement et de façon efficace en résultats.</p>	<p>Dans cette section, l’évaluation va s’appliquer à mesurer l’utilisation des ressources et le mode opératoire de gestion dans la mise en œuvre, ainsi que la mesure dans laquelle elles ont contribué ou entravé la réalisation des objectifs. De façon spécifique, l’évaluation va notamment analyser ce qui suit (entre autres):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, équipements, etc.) étaient-elles suffisantes, adéquates par rapport aux objectifs poursuivis et disponibles en temps opportun ? En termes de disponibilité, ont-elles été allouées de façon adéquate et de manière stratégique 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 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? - Le projet a-t-il bénéficié des ressources additionnelles d’autres partenaires ? - Vérifier dans quelle mesure le projet mis en œuvre est géré de manière efficace et dans quelle mesure l’efficacité du projet aurait été meilleure à ce stade de sa mise en œuvre (Unité de gestion et de coordination, Comité de pilotage, etc.) ? - Les problèmes de disponibilité et de suffisance des ressources ont-ils entraîné des retards de lancement opérationnel des activités du projet ou ultérieurement lors de la mise en œuvre, et ce fait, quelles dispositions ont été prises ou devraient l’être?
<p>5. Efficacité du dispositif de gestion</p> <p>Il s’agira de l’analyse de la gouvernance, des arrangements de mise en œuvre, la stratégie de partenariat, ainsi que les dispositions de système de suivi-</p>	<p>L’évaluation va s’atteler à analyser l’adéquation du dispositif de gestion du projet et s’assurer qu’il y a une compréhension claire des rôles et responsabilités respectifs par toutes les parties concernées. Les rôles et responsabilités des divers partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet seront pris en considération.</p> <p>Aussi, les questions suivantes seront posées (entre autres) aux intervenants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La collaboration entre le Projet et le Programme national est-elle satisfaisante ? - 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 ? - Le Comité de pilotage a-t-il eu un apport bénéfique pour le projet ?

<p>évaluation ; autant d'éléments structurants et essentiels pour de bonnes performances et le succès du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment le projet a pu assurer l'engagement des partenaires clefs, et plus particulièrement ceux qui sont membres du comité de pilotage ? - 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 ces actions ? - Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif et programmatique nécessaire et - si besoin - 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 à ce stade de sa mise en œuvre ? - Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays en vue d'accroître son efficacité et son impact ? - Quel est le degré et la qualité de participation des parties prenantes dans l'obtention de résultats à toutes les étapes du cycle d'un projet (les groupes bénéficiaires, les bailleurs de fonds, autres partenaires ou acteurs stratégiques) ; <p>Sur le plan du Suivi-évaluation du projet, l'évaluation va analyser notamment ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Régularité dans l'établissement des rapports périodiques (trimestriel, annuel) y compris la nature et la pertinence des informations qui y sont rassemblées et traitées ainsi que les critères sexospécifiques - Circulation des informations avec les parties prenantes (Gouvernement, bailleur de fonds et structures intervenantes) et aussi les actions de visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, de la population cible. <p>Et en conséquence, les questions suivantes seront posées (entre autres) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place ? A-t-il fonctionné de façon optimale ? A-t-il été efficace ? Sinon, quelles sont les améliorations possibles ? - Est-ce que le projet dispose de mécanismes de contrôle efficaces pour mesurer les progrès vers les résultats ? - Quelles parties prenantes sont impliquées dans le processus de suivi-évaluation ? - Des informations pertinentes ont-elles été systématiquement rassemblées et traitées ? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ? - Quels sont les types de plans de travail et de rapports produits et à quelle fréquence ? Qui sont les destinataires ?
<p>6. Effets et Durabilité du Projet A priori, un projet de développement n'est pas une fin en soi qui correspond à « donner le poisson ». Il s'agit plutôt « d'apprendre à pêcher ». Aussi, il faut s'assurer qu'après le projet, les acteurs nationaux continueront</p>	<p>L'évaluation va chercher à déterminer dans quelle mesure les activités du projet sont durables et aussi quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet. En d'autres termes, il s'agit d'établir la probabilité que d'une part, les bénéfices de l'intervention se prolongeront sur le long terme, et d'autre part, si les partenaires locaux ont acquis la capacité leur permettant de poursuivre les activités du projet lorsque celui-ci sera terminé.</p> <p>L'évaluation va considérer le capital social des acteurs et des groupes clés identifiés, ce qui contribuera à soutenir tout changement positif à la fin du projet. A cet effet, les questions suivantes serviront de référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet dispose-t-il d'une stratégie pour la pérennisation des actions ; Quels sont les effets prévisibles à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?

<p>à pêcher tout seul sans une indispensable aide extérieure</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la qualité de la stratégie de durabilité sous-jacente du projet ? - 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 ? - Quels sont les actions menées par les partenaires nationaux pour la pérennisation ? - Quelle est la durabilité des interventions et des résultats obtenus ? Parmi les résultats obtenus quels sont ceux qui seront les plus durables et pour quelles raisons ? - Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ? - Y-a-il, au stade actuel de mise en œuvre du projet, des effets ou des acquis résultant des interventions réalisées?
<p>7. Meilleures pratiques développées et leçons apprises susceptibles d'être identifiées comme telles à travers tous les cycles du projet, de la conception/formulation à la mise en œuvre, sachant qu'elles peuvent servir de référence et être répliquées dans des initiatives futures similaires avec des caractéristiques de contexte proches.</p>	<p>Tout au long de ses analyses, l'évaluation à mi-parcours va chercher à relever ce qui peut être considéré comme bonnes pratiques et leçons apprises. Il s'agit d'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> iii. Les enseignements ou leçons apprises de la mise en œuvre du projet ainsi que les bonnes pratiques facteurs de succès (et éventuellement les facteurs d'échec) et tous autres éléments sur les niveaux normatifs et opérationnels susceptibles d'être retenus, voir, être appliqués dans de futurs projets et contextes similaires, et qu'il convient éventuellement de capitaliser. iv. Les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires dans la promotion de l'emploi des jeunes <p>A cet effet, les questions sont les suivantes (sans se limiter à celles-ci) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues depuis le lancement du projet et sur lesquels le projet peut s'appuyer pour atteindre ses objectifs et pour servir d'exemple à des futurs projets similaires ? - Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans la conception et la mise en œuvre de projet similaire ? - L'approche et le mode de gestion du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs dans d'autres interventions futures ? - Quelles sont les principales leçons et les plus significatives pour la réussite d'un projet comme celui-ci dans un contexte similaire à celui des zones d'interventions du Cameroun ?
<p>8. Perspectives du projet de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes Sur la base des constats de mise en œuvre du projet, la question qui suit alors est : «Maintenant, et après ? Quelle orientation envisagée ? Quelle possible suite de développement ? »</p>	<p>A mi-parcours du projet, et sur la base des observations faites en réponses aux questions ci-dessus, l'évaluation à mi-parcours évoquera auprès de toutes parties prenantes (avant d'apporter sa propre appréciation), les perspectives du projet en cours autour des points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour l'atteinte des objectifs du projet et eu égard à l'avancement des activités, des corrections doivent-elles être apportées afin d'assurer l'atteinte des cibles à fin du projet? Si oui, lesquelles ? • Par rapport aux contraintes qui auront pu être identifiées, quelles sont les mesures à prendre et le cas échéant selon quel ordre de priorité et selon quels délais ? • A quelles conditions, la mise en œuvre du projet pourrait-elle être améliorée ? • Y –a-t-il des besoins décelés pour un soutien plus accru au PEA-Jeunes voir d'un approfondissement ou/et d'un élargissement des activités du projet dans le futur ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet devrait-il se poursuivre ? et si oui, pourquoi et comment ? • Quelles seraient les conditions d'amélioration du projet en termes de conception et d'élaboration, ainsi que de mise en œuvre, de financement et aussi de recherche de partenariats?
9. Recommandations Formuler des recommandations appropriées. Elles visent à permettre d'orienter les responsables et les partenaires clés du projet sur des opportunités et ou des modifications à prendre en compte.	Des recommandations pertinentes, précises et pratiques sont formulées à l'endroit des parties prenantes clés du projet, en conséquence des analyses approfondies, et ce afin de contribuer à des ajustements éventuels pour l'amélioration des performances du projet. Elles seront adressées à chacune des parties prenantes clés respectivement. Il s'agit de notamment de: <ul style="list-style-type: none"> - Recommandations opérationnelles pour améliorer la stratégie, le dispositif organisationnel, l'efficacité, la durabilité et l'impact du projet. - Recommandations stratégiques pour améliorer : (i) la pertinence du projet lors de la formulation de projets futurs, (ii) l'appropriation par les parties prenantes nationales. Quelques exemples de questions qui seront posées aux intervenants sont afin d'avoir leurs propres idées sont entre autres : <ul style="list-style-type: none"> - Quelles recommandations pour améliorer le succès d'un tel projet (dans sa formulation, son exécution, son suivi, sa gestion, etc.) ? - Quelles devraient être, selon l'intervenant, les priorités pour un projet futur ? Outre la contribution des intervenants, l'évaluation formulera toutes autres suggestions éventuelles tout en s'assurant de leur faisabilité.

Quelques questions spécifiques par typologie des répondants et complémentaires du questionnaire technique

NOTE : cette liste n'est qu'indicative ; elle n'est pas exhaustive.

Parties prenantes clés et autres acteurs concernés	Questions
Les mandants de l'OIT au Cameroun	Que connaissez-vous du projet PEA-jeunes et du rôle joué par le BIT ? Que pensez-vous du rôle du BIT dans le projet ? Qu'attendiez vous du BIT par rapport au projet en tant que mandant ? Avez-vous été consulté ou impliqué dans la vie du projet et à quelle phase ? Y a-t-il une contribution que vous pourriez apporter et l'occasion ne vous a pas été donnée et en quoi ?
Le personnel technique du Programme national PEA-Jeunes	Quelles tâches et responsabilités assumez-vous dans le projet et depuis quand ? Pensez vous que dans votre poste vous pouvez donner le mieux de vos capacités professionnelles ? si non, avez-vous une suggestion? L'assistance technique du BIT apporte-t-elle une plus-value aux réalisations du projet ? si oui en quoi ? Quelle appréciation avez-vous du partenariat avec le BIT ? Y'a-t-il une bonne coordination entre le PEA-J et les composantes attribuées au BIT ? Avez-vous le sentiment que c'est un tout ? Avez-vous des suggestions ou des recommandations d'ajustement ou d'amélioration ?
Le personnel du projet BIT/PEA-J	Quelle connaissance avez-vous du projet global PEA-Jeunes ? Quelle appréciation avez-vous de vos relations avec l'équipe du projet et des divers organes de gestion et de supervision ?

	Avez-vous le sentiment de composer une équipe homogène et bien coordonnée avec le personnel technique du programme national PEA-J ?
Les ONG de facilitation et les centres d'incubations	Comment avez-vous été sélectionnés ? Quelles sont vos capacités particulières ? Que faut-il pour réussir la mission d'appui et de prestation dans votre position ? Quels sont les critères souhaités et profil chez les jeunes entrepreneurs pour pouvoir capitaliser en tant qu'apprenants ? Avez-vous tous les moyens nécessaires pour assurer votre mission ? si non que faudrait-il ? Sur la base de votre expérience de prestataire, proposeriez-vous quelque chose d'autre pour un plus grand succès et une meilleure performance vers les résultats attendus ?
Les jeunes bénéficiaires formés en entrepreneuriat	Pourquoi vous avez été intéressé par le projet ? Qu'est-ce vous avez bénéficié du projet comme assistance ? Les appuis reçus sont-ils à la hauteur de vos attentes ? si non, que faudrait-il d'autre ? Que pensez-vous de la prestation des structures d'appui ? Qu'auriez vous été sans le projet ?
Le personnel technique du département ENTREPRISE	Quel rôle avez-vous joué dans la mise en œuvre du projet depuis sa conception ? Quelle plus-value apportez-vous ? Quelle appréciation avez-vous : (i) de la qualité de gestion, (ii) du partenariat avec le FIDA ? de l'implication des parties prenantes nationales ? En quoi l'approche retenue et la stratégie du projet conviennent pour la réalisation optimale des objectifs poursuivis ?
Le personnel technique et administratif du BIT/Yaoundé impliqué dans le projet	Depuis quand vous êtes impliqués dans le projet ? et à quel titre ? Quel type de relations avez-vous avec le programme national PEA-J ? Les mandants sont-ils impliqués ou consultés, comment et quand ? Recevez vous un appui du siège ou d'autres départements régionaux du BIT, si oui lequel ? Quelle est votre appréciation du partenariat avec le FIDA, avec la partie nationale, avec les structures d'appui et d'incubation ? Quelles dispositions sont prises afin d'assurer une bonne coordination avec le programme national PEA-J ?
Les services déconcentrés et décentralisés dans les régions du projet	Connaissez-vous le projet PEA-Jeunes ? BIT/PEA-J ? Qu'apporte-t-il dans votre région et en quoi il est pertinent ? Qu'aurez été la situation dans votre localité sans le projet ? Etes-vous impliqué dans la vie du projet ? et si oui en quoi ? Pourriez-vous ou souhaiteriez vous faire plus ou autre chose ? Avez-vous des contacts avec le BIT et à quel niveau ? et quelle en est votre appréciation ?
Les personnes ressources	Connaissez-vous le projet PEA-Jeunes ? quand et comment ? Pouvez-vous partager votre expérience et vos appréciations sur le projet quelqu'en soit l'aspect ?

L'évaluation, suite à la collecte des informations et des données, procédera de façon systématique à leur organisation, leur comparaison/triangulation, puis à leur synthèse, pour ensuite déboucher sur ses propres appréciations qui seront consignées dans le rapport d'évaluation tel que requis par les TDR.

A l'issue de la collecte des informations par revue documentaire et entretiens avec les intervenants, il sera procédé au traitement des données, à l'analyse puis à la rédaction du rapport d'évaluation en réponse aux TDR, tout en prenant soin de croiser les résultats et trianguler les informations collectées.

Par ailleurs, l'évaluation appréciera et présentera quelques caractéristiques du contexte national relatives au secteur et au thème du projet. Une telle tâche permettra d'éclairer le cadre de référence du projet (la situation de référence) et aussi sa justification. De ce fait, l'évaluation va analyser, entre autres, ce qui suit :

- Les politiques et stratégies nationales et sectorielles de développement (éléments descriptifs et données liés au secteur d'intervention du projet, etc.) ;
- La situation de référence et sa pertinence par rapport au contexte actuel.

2.4. Adhésion aux exigences d'orientation et de formatage de l'OIT

Au BIT, l'évaluation a pour objectif d'apporter un soutien aux améliorations apportées aux programmes et aux politiques et de promouvoir la responsabilité et l'apprentissage. Cela est conforme aux Normes UNEG pour le système des Nations Unies, qui stipulent: «L'évaluation vise notamment à comprendre pourquoi et dans quelle mesure les résultats souhaités ou non (positifs et négatifs) sont atteints, ainsi que leur impact sur les parties prenantes ».

Selon le Guide de gestion axée sur les résultats (RBM) du BIT, le processus d'évaluation fournit «une fonction distincte, essentielle et complémentaire de la mesure des performances et de la RBM. L'évaluation apporte également des éléments de jugement indépendant au système de performance et fournit des recommandations pour une action de gestion appropriée. Pour ces raisons, l'évaluation est une composante essentielle de la GAR.

Les critères et questions d'évaluation de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes mentionnés par le BIT dans les TDR de l'évaluation et tels que présentés ci-avant, sont en phase avec les normes et les règles du Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (UNEG) et notamment : l'éthique, le processus, la réalisation, l'établissement du rapport d'évaluation. Ils sont par ailleurs conformes à l'approche de la gestion axée sur les résultats ainsi qu'aux principes d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. En effet, les cinq critères recommandés par le CAD font référence dans le domaine du développement à ce qui suit : Pertinence, Efficacité, Efficience, Impact et Viabilité.

A ces critères s'ajoutent des critères transversaux qui sont : environnement, sociaux, genre et équité autant d'exigences auxquelles adhère le BIT dans la gestion et la mise en œuvre du projet BIT/PEA-Jeunes.

3. Calendrier indicatif initial de l'évaluateur (à mettre à jour après l'adoption du calendrier définitif)

Tâches	Délai	Nbr jours oeuvrés (sam & dim exclus)	Nbr jrs DSA
i).Préparation de la mission et collecte des documents (domicile), Briefing (Skype) avec le gestionnaire de l'évaluation Revue documentaire des documents relatifs au projet <ul style="list-style-type: none"> • 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	15 au 21 Novembre 2018	5 j	
Mission au Cameroun 1 jour de voyage	24 nov	0	1 j

<p>ii).Mission au Cameroun</p> <p>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</p> <p>Visites de terrain (Obala ou Binguela, bassins de production proches de Yaoundé...)</p> <p>Débriefing 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</p> <p>Fin de la mission au Cameroun et retour de l’évaluateur</p>	<p>25 novembre – 1er décembre 2018</p>	<p>5 j</p>	<p>7</p>
<p>iii).Elaboration de la Version préliminaire du rapport</p> <p>Préparation du rapport préliminaire d’évaluation sur la base de la revue documentaire et des consultations lors des visites de terrain.</p>	<p>3-7 Décembre</p>	<p>5j</p>	
<p>iv) Finalisation du rapport après les observations et commentaires des parties prenantes</p>	<p>13 -17 Décembre</p>	<p>3j</p>	
<p>Total nombre de jours œuvrés et DSA</p>		<p>18 jours</p>	<p>8</p>

4. Le reporting : principaux résultats attendus de l’évaluation

Il est attendu de l’évaluation à mi-parcours les livrables suivants:

- *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.
- *une présentation de débriefing* : au terme de sa mission au Cameroun, l’Evalueur 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, tel que nommé et textuellement prévu par le BIT dans les TDR de l’évaluation à mi-parcours. C’est la prérogative et la responsabilité du BIT, le moment venu, de réaménager les participants et la structure de l’atelier comme il l’entend, et non l’évaluateur.
- *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.

Conformément aux dispositions des TDR, le rapport d’évaluation final 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

Il sera fourni en annexe ce qui suit et toutes autres informations ou données jugées opportunes :

- les TDR
- une liste de personnes rencontrées
- la documentation consultée ; l
- les tableaux des données complémentaires ;
- les questionnaires utilisés ; etc.).
- les trois documents que sont : le résumé exécutif de l'évaluation, les bonnes pratiques et les leçons apprises, seront présentés suivant le format du BIT.
- les questionnaires utilisés ; etc.).

Emile André Damiba
Consultant indépendant

=====