



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



Autonomisation des femmes pour des économies résilientes et des communautés pacifiques dans les régions de l'Est et l'Adamaoua au Cameroun, où vivent les réfugiés.

ILO TC/SYMBOL : CMR/20/04/KOR

Type d'évaluation : Project

Temps d'évaluation : Mi-parcours

Mode d'évaluation : Indépendant

Pays : Cameroun

Résultat(s) du P&B : 8,4 et 7 du P&B 2020-2021

ODD : 1, 5, 8, 10 et 16

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : juillet 2023

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL : 20 September 2023

Bureau Administratif : Bureau de Yaoundé

Bureau technique : SKILLS

Agences d'évaluation conjointes : N/A

Durée du projet : 49 mois

Nom(s) du consultant : KOUAKOU Samuel

Gestion de l'évaluation : Pacome DESSERO

Supervision du Bureau de l'évaluation : Ricardo Furman

Budget de l'évaluation : 12900 USD

- *Mots clés : Politique de l'emploi, Travail décent et moyens d'existences durables, formation, Femme, Jeune, Réfugié et populations hôtes, Sécurité et Santé au Travail*

This evaluation has been conducted according to ILO's evaluation policies and procedures. It has not been professionally edited, but has undergone quality control by the ILO Evaluation Office.

TABLE DES MATIERES

0	Resume executive	
1.	Contexte du projet	15
2.	Présentation du projet	16
2.1.	Objectifs et Résultats attendus du projet	16
2.2.	Stratégie de mise en œuvre	17
2.3.	Arrangement administrative et structure de gestion du projet.	17
2.4.	Zone de couverture et cibles du projet	17
3.	Cadre de l'évaluation	18
4.	Objectifs de l'évaluation à mi-parcours	18
5.	Champ de l'évaluation	19
6.	Clients de l'évaluation	19
7.	Critères et questions évaluatives	19
7.1.	Critères de l'évaluation	19
7.2.	Questions principales de l'évaluation	20
8.	Méthodologie de l'évaluation	22
9.	Limites de l'évaluation	26
10.	Constatations	27
10.1.	Pertinence stratégique et Cohérence du projet	27
10.2.	Validité de la conception	29
10.3.	Performance et efficacité du projet	32
10.4.	Efficienc e dans l'utilisation des ressources	46
10.5.	Orienta tion vers l'impact	49
10.6.	Orienta tion vers la Durabilité	52
10.7.	Genre et non-discrimination et autres thèmes transversaux	53
11.	Conclusions	58
12.	Recommandations, leçons apprises et bonnes pratiques	60
13.	ANNEXES	62

Liste des tableaux

Tableau 1: Nombre de personnes interrogées

Tableau 2: Liste des communes visitées

Tableau 3: Nombre de personnes interrogées par cibles et par localités

Tableau 4: Récapitulatif des acquis du projet par indicateur

Tableau 5: Statistiques des participants à la formation GET Ahead à Batouri

Tableau 6: Statistiques des participants à la formation GET Ahead à Kentzou

Tableau 7: récapitulatif de la performance du projet

Sigles et abréviations

ACEFA	: Programme d'Amélioration de la Compétitivité des Exploitations
ACEFA	: Programme d'Amélioration de la Compétitivité des Exploitations
ACF	: Action Contre la Faim
AFD	: Agence Française de Développement
AIMS	: Approche des <i>Systèmes de Marché Inclusifs</i>
ASOPV	: Association pour le Secours aux Orphelins et autres Personnes
AVEC	: Association Villageoise d'Epargne et de Crédit
BID	: Banque Islamique de Développement
BIT	: Bureau International du Travail
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CFCE	: Centre de Formalités de Création d'Entreprises
CNPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
COOP	: Cooperatives Unit
COVID 19	: <i>Coronavirus Disease 2019</i>
CREE	: Créez votre Entreprise
CSPR	: Coordination Support Unit for Peace and Resilience
DACCUM	: Developing a Curriculum
DEFACC	: Division centrale d'Éducation des Etudes et de la Formation Agricoles,
DEL	: Développement Economique Local
EVAL	: Evaluation office
FRPS	: Fonds Régional pour la Promotion de la Santé
GERME	: Gérez Mieux Votre Entreprise
GET	: Gender and Entrepreneurship Together
GIC	: Groupe d'Initiative Commune
GICAM	: Groupement Inter-Patronal du <i>Cameroun</i>
GNUE	: Groupe des Nations Unies pour l' <i>Evaluation</i>
ILO	: International Labour Organization
IRIS	: Système intégré d'information sur les ressources
JICoop	: Journée Internationale des Coopératives
JRS	: Service Jésuite aux réfugiés
KOICA	: Korea International Cooperation Agency
LWF	: Lutheran World Federation

MINADER	: Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINEFOP	: Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MINEPIA	: Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales
MINPROFF	: Ministre de la Promotion de la Femme et de la Famille
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OIM	: Organisation Internationale des Migrations
OIT	: Organisation Internationale du Travail
OMS	: Organisation Mondiale de la Santé
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAM	: Programme Alimentaire Mondial
PDCVA	: Projet de Développement des Chaînes de Valeurs Agricoles
PDI	: Plan Directeur d'Industrialisation
PNVRA	: Programme National de Vulgarisation et de Recherche et de
PRFP	: Programme de Relance de la Filière Plantain
PRODEL	: Projet de Développement de l'Elevage
PRODOC	: Project Document
PSEV	: Partnership for Socio Economic Ventures
PSV	: Personne Socialement Vulnérable
SAIMED	: Service d'Appui aux Initiatives de Microfinance et de Développement
SIDA	: Syndrome Immuno Déficience Acquise
SIYB	: Start and Improve Your Business
SND	: Stratégie Nationale de Développement
SNU	: Système des Nations Unies
SWOT	: Strengths, Weaknesses ,Opportunities, Threats
TRANSFORM	: Leadership and Transformation
TRIE	: Trouvez Votre Idée d'Entreprise
UNHCR	: Agence des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance,
UNSCDF	: United Nations Sustainable Development Cooperation Framework
USD	: Dollar United States
VBG	: Violence Basée sur le Genre
VIH	: <i>Virus Immuno-déficience Humaine</i>
WED	: Women's Entrepreneurship Development

Résumé exécutif

Contexte du projet

En août 2020, le HCR a fait état d'un total de 280 687 réfugiés centrafricains au Cameroun dans les régions de l'Est, de l'Adamaoua et du Nord. Les réfugiés sont issus de divers groupes ethniques, dont les Peuls/Mbororo que l'on trouve également au Cameroun. Les femmes de ces communautés sont confrontées à plusieurs types de discrimination et de violence : sexuelle, physiologique et physique, comme le mariage forcé, les rites de veuvage, le repassage des seins, les mutilations génitales et la scarification, la plupart du temps pratiqués dans de mauvaises conditions d'hygiène avec un risque élevé d'exposition au VIH/SIDA, d'infection et de toutes sortes de complications sanitaires.

Présentation du projet

Le but du projet est de « Contribuer à la redynamisation des économies et à la cohésion sociale entre les réfugiés et les communautés d'accueil grâce au développement de l'entrepreneuriat féminin dans certaines chaînes de valeurs agricoles ».

Objectif Spécifique 1. Renforcer les institutions locales et promouvoir des mécanismes favorables au développement économique inclusif, la cohésion sociale et le bien-être des communautés.

Résultat 1.1 : Les municipalités et autres acteurs locaux concernés dans les régions de l'Adamaoua et de l'Est bénéficient de mécanismes de dialogue pour participer aux stratégies de développement économique local et élaborer des interventions tenant compte de la dimension du genre pour l'inclusion des réfugiés et des communautés d'accueil dans certaines chaînes de valeur.

Résultat 1.2 : Les prestataires de services locaux ont les capacités requises pour fournir un large éventail de services financiers et non financiers de développement des entreprises tenant compte de la dimension du genre pour les réfugiés et les populations hôtes.

Résultat 1.3 : Les entités nationales responsables de la promotion du commerce et des affaires sont équipées pour aider les femmes et les hommes réfugiés ainsi que les populations d'accueil à accéder aux marchés nationaux et internationaux et les réfugiés et les populations d'accueil sont en mesure d'accéder aux marchés nationaux et internationaux.

Objectif spécifique 2. Soutenir les femmes des communautés de réfugiés et d'accueil pour établir des agro-entreprises et des coopératives durables, florissantes et écologiques.

Résultat 2.1 : Les femmes réfugiées et les populations hôtes ont créé des entreprises écologiques durables et florissantes et des organisations basées sur des membres telles que des coopératives.

Résultat 2.2 : Les organisations membres opérant dans les chaînes de valeur sélectionnées sont créées/renforcées.

Résultat 2.3 : Les entreprises locales, y compris les entreprises dirigées par des réfugiés et des femmes, ont un meilleur accès aux produits et services financiers.

Objectif Spécifique 3. Faciliter l'accès des membres des communautés de réfugiés et d'accueil aux régimes de protection sociale susceptibles de prévenir la violence liée au sexe et d'en atténuer les effets.

Résultat 3.1 : Les régimes de protection sociale existants sont adaptés aux besoins des femmes entrepreneurs et accessibles dans les communautés de réfugiés et d'accueil

Résultat 3.2 : L'accès aux services de lutte contre le VIH et le sida est amélioré pour les femmes réfugiées et les populations d'accrue.

Cadre de l'évaluation. Cette évaluation a été conduite conformément à la politique de l'OIT en matière d'évaluation. Elle a été menée dans le contexte des critères et des approches de l'Aide Internationale au Développement (AID) tels qu'établis par la Norme de qualité de l'évaluation de l'OCDE/CAD et le Code de conduite pour l'évaluation dans le système des Nations Unies de l'UNEG. Elle a été gérée par un gestionnaire des évaluations certifié de l'OIT qui n'a aucun lien avec le projet évalué, et conduite par un consultant indépendant et supervisée par le responsable des évaluations du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants : Examiner les contributions du projet au cadre national de développement, aux Objectifs de Développement Durable et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ; Évaluer les résultats obtenus du projet, en identifiant les facteurs ayant affecté la mise en œuvre du projet (de manière positive ou négative) ; Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet, y compris des résultats inattendus ; Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi-évaluation du projet et les plans de travail et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ; Examiner les stratégies de durabilité ; Examiner l'impact potentiel du projet ; Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ; Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre et la réalisation des objectifs du projet.

Champ, clients et critères de l'évaluation. L'évaluation à mi-parcours a couvert la période allant de décembre 2020 à décembre 2022. Elle a porté sur tous les produits et résultats prévus dans le cadre du projet. Le rapport de l'évaluation est destiné principalement : aux mandants tripartites du BIT, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur (KOICA), et au BIT à tout niveau du projet au siège central.

L'évaluation a porté sur les critères suivants : Pertinence stratégique et cohérence du projet ; Validité de la conception ; Performances et efficacité du projet ; Efficience de

l'utilisation des ressources ; Orientation vers l'impact et la durabilité ; Genre et non-discrimination ; Autres thèmes transversaux.

Méthodologie de l'évaluation. Cette évaluation a été conduite selon une approche participative associant les principales parties prenantes telles que les bénéficiaires, les mandants tripartites, le personnel de l'OIT et les partenaires stratégiques.

L'évaluation a été conduite selon une méthodologie qui comprend les trois phases suivantes :

Phase de démarrage et de revue documentaire. Cette phase a concerné la réunion de cadrage des entretiens préliminaires avec le personnel du BIT et l'analyse de l'ensemble des documents ayant abouti à l'élaboration du rapport de démarrage qui a été validé par le gestionnaire de l'évaluation.

Phase de terrain. Des entretiens ont été menés en présentiel et à distance avec des intervenants clés. Au total, 93 personnes ont été interrogées et un atelier des parties prenantes organisé à Bertoua.

Phase d'élaboration du rapport. Cette phase a consisté à faire une analyse de contenu, à dégager les principales tendances et idées fortes des informations livrées lors des entretiens et à tirer des conclusions basées sur les évidences. Les informations issues de cette analyse ont été mis à profit pour élaborer le rapport préliminaire et le rapport final de l'évaluation.

Constats clés par critère

Pertinence stratégique et cohérence du projet

Au niveau national, le projet contribue directement à la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30) qui envisage une transformation structurelle de l'économie camerounaise qui repose entre autres sur le « Développement du capital humain et du bien-être » (Pilier 2).

Les interventions du projet sont directement liées aux cinq (5) Objectifs de Développement Durable (ODD) : ODD 1 (Zéro pauvreté), ODD 5 (Égalité des sexes), ODD 8 (Travail décent et croissance économique), ODD 10 (Réduction des inégalités), ODD 16 (Paix, justice et institutions fortes).

Les objectifs, produits et activités du projet sont en cohérence et complémentaire avec plusieurs projets interviennent déjà dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage : le PDCVA, le PRODEL et l'ACEFA, le PRFP et le PNVRA¹.

Le projet est donc pertinent au regard des politiques nationales et est aligné sur les stratégies internationales sur les statistiques de l'emploi. En outre, le projet est

¹ Étude sur la sélection des filières et diagnostic territorial, paragraphe 5.1

globalement cohérent, il dispose d'un cadre logique et des indicateurs définis permettant une bonne évaluation des résultats et des performances du projet².

Validité de la conception

Les objectifs et les résultats du projet sont pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain. Le projet répond parfaitement aux besoins réels des réfugiés et des populations d'accueil en proposant entre autres des solutions qui consistent à renforcer les institutions locales et à promouvoir des mécanismes favorables au développement économique inclusif, à aider les femmes réfugiées, les femmes déplacées internes et les populations d'accueil à créer des entreprises et coopératives agricoles durables.

Concernant les indicateurs de performance, le cadre logique du projet permet d'en confirmer l'existence. Par exemple, le projet dispose d'indicateurs de performance sensibles au genre tel que « Ind. 1.1.2 Rapport d'analyse de la chaîne de valeur sensible au genre disponible et utile ».

Le projet a intégré les questions de genre dans le processus de conception et de mise en œuvre. Il a également pris en compte les standards internationaux de l'OIT tels que le dialogue social et la durabilité environnementale lors de la formulation. Concernant la question de la durabilité environnementale, le projet dispose dans son cadre logique d'indicateurs pour la promotion de l'environnement.

Performances et Efficacité du projet

A ce stade du projet, malgré les contraintes liées à la pandémie de la Covid 19 ayant entraîné des retards dans le processus de recrutement du personnel et le début effectif du projet, l'objectif global du projet est en voie d'être atteint. L'ensemble des résultats pourra être atteint si des efforts sont faits pour le financement des business plans, si les équipements remis aux coopératives et partenaires sont exploités et si les régimes de protection sociale existants s'adaptent aux besoins des femmes entrepreneurs et sont accessibles dans les communautés de réfugiés et d'accueil.

Au niveau de l'Objectif Spécifique 1. Il est à noter que le projet a mis en place six (6) foras pilotes de développement économique local (DEL) dans six (6) des seize (16) communes. 1088 entrepreneurs (782 femmes et 306 hommes) aux bases de la gestion d'entreprise (GET Ahead pour un groupe cible moins alphabétisé et Start and Improve Your Business (SIYB)). 36% des entrepreneurs étaient des réfugiés, 61% provenaient des communautés d'accueil et 3 % étaient des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Six (6) Incubateurs agricoles ont été sélectionnés dans les régions de l'Adamaoua et de l'Est. Ces incubateurs recevront une formation en techniques d'agriculture écologique

² Rapport « évaluation de l'évaluation », juillet 2022, page 5

utilisant la méthodologie DACCUM (Developing a Curriculum) comme moyen d'améliorer leur prestation de services.

En 2022, le taux de réalisation des activités sous l'objectif spécifique 1 du projet était de 98.08%. Malgré ce progrès fulgurant, la performance du projet vis-à-vis de la cible finale (à la fin du projet) pour cet objectif spécifique reste encore faible (41,97%). Cela se justifie par le fait que plusieurs activités clé, prévue en 2022, n'ont pas été réalisées. Par exemple pour le Résultat 1.3 aucune activité n'a encore été entamée depuis le démarrage du projet (0%).

Au niveau de l'Objectif Spécifique 2. Vingt-cinq (25) formateurs (12 femmes et 13 hommes) ont été formés sur les outils Think.COOP, Start.COOP et My.COOP, y compris les responsables du MINADER à la Division centrale de l'Éducation et formation agricoles, coopératives et communautaires (DEFACC) et niveaux régionaux, ainsi que les responsables du MINPROFF. 60 coopératives de 12 communes de la Région de l'Est ont été sensibilisées sur les principes et les valeurs coopératifs. Le projet a participé à l'organisation de la Journée internationale des coopératives en 2022 et organisé un salon d'exposition. Plus de 72 coopératives de 12 communes de la zone du projet dans la Région de l'Est y ont participé.

Bien que le taux (69,23%) de réalisation des activités sous l'objectif spécifique 2, en 2022, soit satisfaisant, la progression vers la cible finale pour cet objectif spécifique reste faible (19,24%). Cela se justifie par le fait que la cible atteinte a été faible pour plusieurs activités. Par exemple, pour l'activité 2.1.1 (formation dans les techniques d'agriculture écologique) 1000 sur 5000 (soit 20% de la cible) ont été formés.

Au niveau de l'Objectif Spécifique 3, le projet a réalisé une cartographie des régimes de protection sociale et des prestataires de services. Les capacités de 27 praticiens de la protection sociale ont été renforcées et le projet a formé 160 points focaux des municipalités (10 personnes dans chacune des 16 communes) à savoir 66 femmes et 94 hommes.

En 2022, le taux de réalisation des activités sous l'objectif spécifique 3 du projet était de 69,10% et donc acceptable, cependant la performance vers l'atteinte de la cible finale pour cet objectif reste encore très faible (27,42%). Des retards sont observés dans la mise en œuvre des activités liées au financement des projets identifiés à travers les business plans, à la formation des entreprises pour l'exploitation des équipements reçus et à la promotion du commerce et des affaires pour aider les femmes et les populations hôtes à accéder aux marchés nationaux et internationaux.

Efficiences de l'utilisation des ressources

Au cours de l'année 2022, un Comité de pilotage du projet a été constitué (20 membres) et a tenu deux sessions dont l'une en août et l'autre en novembre.

Le projet a démarré en décembre 2020 pour 49 mois, avec l'allocation de la première tranche du budget d'un montant de USD 2,300,000.00; mais il n'a effectivement pris corps qu'au dernier trimestre de 2021 avec ses premiers personnels. L'année 2022 aura donc été la première année d'exécution effective du projet. A mi-parcours (déc. 2020-déc 2022) de la signature de la convention de collaboration OIT-KOICA, on observe des retards dans l'exécution technique et budgétaire qui pourraient se justifier entre autres par ce décalage et qui pourraient compromettre l'atteinte des résultats escomptés.

L'analyse des documents financiers indique que globalement le taux d'exécution financière du projet au 31/12/2022 est de 37%. En effet, un montant de 2 978 138,28 USD a été exécuté sur un budget global de 7 999 000 USD).

Sur le montant global des deux tranches déjà virées, le taux d'exécution financière est de 68% (dépense de 2 978 138,28 USD pour un budget global de 4 361 392 USD).

Ainsi, à mi-parcours, l'exécution financière du projet n'est pas efficiente³.

Orientation vers l'impact et la durabilité

L'approche du projet a principalement fondé son action sur le renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs et plus spécifiquement sur l'organisation des sessions de formation des formateurs sur les outils de l'entrepreneuriat individuel et leur démultiplication auprès des bénéficiaire.

La plupart des femmes réfugiées, traditionnellement des nomades peuhls, n'ayant suivi aucune formation en entrepreneuriat agropastoral et en éducation financière dans leur pays d'origine, soutiennent avoir acquis de nouvelles connaissances qui leur seront très utiles durant leur séjour au Cameroun ou à leur retour dans leur pays d'origine, le cas échéant.

Les bénéficiaires interrogés ont soutenu qu'il existe une bonne collaboration entre les réfugiés et les communautés d'accueil dans la mise en œuvre des activités de leurs entreprises ; cette tendance contribue fortement à renforcer la cohésion sociale et le bien-être des communautés. Au stade actuel du projet, il est prématuré d'apprécier la durabilité du projet car plusieurs activités sont en cours de réalisation.

Genre et non-discrimination

Les problématiques du genre et de la non-discrimination ont été prises en compte par le projet aussi bien lors de la formulation que dans la mise en œuvre des activités.

Globalement, dans sa formulation, le projet a intégré les besoins particuliers des femmes, et donc la dimension genre. Toutefois, des efforts restent à faire pour intégrer les personnes vivant avec un handicap ainsi que les peuples autochtones dans les activités.

Autres critères transversaux

³ Exécution financière de 68% < 80%

Le dialogue social et le tripartisme ont été pris en compte par la participation des mandants et des bénéficiaires aux différentes consultations du projet. Concernant la question de la transition juste relative à l'environnement, le projet dispose dans son cadre logique d'indicateurs pour la promotion de l'environnement.

Recommandations (REC)

REC 1. Organiser les réunions du Comité de Pilotage au cours de l'année 2023. Le BIT devra veiller à la tenue régulière des réunions du Comité de pilotage tripartite étant donné que ce Comité a une mission essentielle qui est d'une part, de superviser la mise en œuvre, fournir des conseils sur les stratégies à adopter pour atteindre les résultats du projet et d'autre part, d'approuver les rapports d'avancement préparés par l'équipe du projet. Jusque-là, il se réunit deux fois par an ou plus si nécessaire à la demande de son Président. Le programme des réunions 2023 du Comité n'est pas encore arrêté. Le rapport des activités de 2022, le programme d'activités et le budget 2023 n'ont pas encore fait l'objet d'approbation par le Comité. L'absence de réunions du Comité de pilotage, sera préjudiciable pour la collaboration entre l'OIT, KOICA et les acteurs nationaux et l'atteinte des résultats escomptés. *BIT et mandants, Priorité Elevé, Ressources moyen, durée cours terme*

REC 2. Mettre en place un mécanisme financier pour soutenir les lauréats du concours de business plans. Les bénéficiaires du concours de Business plan ont été sélectionnés mais le projet n'a pas encore mis à disposition le financement et l'appui technique nécessaires pour la suite de la mise en œuvre de cette activité. Les conventions avec les services financiers ne sont pas encore signées. Le retard accusé met à mal la suite du processus.

Le projet devra finaliser la signature des conventions et mettre à disposition les ressources financières nécessaires. *BIT et mandants, Priorité Elevé, Ressources moyen, durée cours terme*

REC 3. Maintenir le soutien aux coopératives, groupes et associations afin de renforcer leur organisation et faciliter leur migration et leur appropriation de la loi OHADA. Le projet a accompagné les groupes, associations et coopératives qui s'attendent au financement de leurs activités. Cependant, ils ne remplissent pas encore les critères pour être aux normes de l'OHADA. Le BIT doit soutenir la formalisation du statut de ces groupes, associations et coopératives et leur migration vers la comptabilité du système OHADA. *BIT et mandants, Priorité Elevé, Ressources moyen, durée cours terme*

REC 4. Procéder à la formation des coopératives à l'utilisation des équipements reçus. Le projet a promis de former les coopératives avant l'utilisation de certains équipements reçus. Ces formations sont attendues depuis fin décembre 2022, ce retard freine ces structures qui veulent renforcer davantage leurs outils de productions. En plus, la non utilisation de ces équipements pourrait entraîner leur détérioration. *BIT et mandants, Priorité Elevé, Ressources moyen, durée court terme*

REC 5. Finaliser le processus d'intégration budgétaire. La troisième tranche du budget n'est toujours pas active dans le système IRIS. La non-disponibilité du budget occasionnera des retards dans la mise en œuvre du projet. *BIT, Priorité Elevé, Ressources moyen, durée court terme*

Leçons apprises (LA)

LA 1. L'intégration du genre dans le projet renforce la résilience des femmes

La question du genre a été intégrée au projet lors de sa formulation et sa mise en œuvre. Cette approche a permis de briser bien de tabous et de stéréotypes. Dans un environnement humanitaire et sociologiquement fait de préjugés sur l'emploi et le rôle et le pouvoir économique des femmes dans les communautés, le projet a su dynamiser la volonté des femmes et diversifier leurs sources de revenus en vue de contribuer à la prise en charge de leurs familles.

LA 2. Les situations de crise peuvent être des opportunités économiques. Loin de se laisser fragiliser par l'impact négatif des crises armées, le BIT a su profiter de cette situation pour renforcer les capacités des communautés d'accueil, des femmes déplacées internes et des réfugiés, et leur permettre d'acquérir de nouvelles connaissances (GERME, GET Ahead, etc.) et d'avoir des ressources additionnelles (amélioration des connaissances sur les itinéraires techniques).

LA 3. La promotion du triple nexus Humanitaire-Développement et Consolidation de la paix favorise un changement de comportement. Une étape importante a été franchie pour l'autosuffisance et l'autonomisation des populations par rapport à l'aide humanitaire, à travers les actions de renforcement de capacités et de cohésion sociale (formation agricole, gestion financière, fourniture d'équipement aux coopératives, etc.).

LA 4. L'organisation des foires permet de renforcer l'appropriation du projet par les bénéficiaires et partenaires. L'organisation de la foire des prestataires de services et de la journée des coopératives a permis aux individuels, coopératives et autres groupes et associations ainsi qu'aux prestataires de services financiers et non financiers de faire mieux connaître leurs activités et de partager leurs expériences avec l'extérieur. Elles ont ainsi pu tisser des partenariats avec leurs pairs ; toute chose qui a renforcé l'estime en soi des participants et donner une visibilité à leurs actions.

Bonnes pratiques (BP)

BP 1. Le choix des chaînes de valeur a été fait avec l'appui des structures nationales et de manière participative. L'étude sur la sélection des chaînes de valeur du projet a tenu compte des documents de Stratégie notamment la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30). Les consultations dans les 16 communes du projet ont été faites auprès des structures publiques et privées clés ainsi qu'auprès des

bénéficiaires. Le faisant, le projet prend en compte les priorités nationales, ce qui aura pour mérite de faciliter l'appropriation du projet.

BP 2. La formation des femmes sur l'éducation financière, la protection sociale et le VIH/SIDA contribue à leur autonomisation. Les femmes (refugiées en particulier) ont appris à élaborer un budget familial et prioriser leurs dépenses. En outre, elles ont été sensibilisées sur la lutte contre le VIH/SIDA et sur les procédures de sécurisation des entreprises à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale ; Cela leur a permis d'avoir de l'assurance en soi et de travailler dans un environnement de travail décent.

1. Contexte du projet

En août 2020, le HCR a fait état d'un total de 280 687 réfugiés centrafricains au Cameroun dans les régions de l'Est, de l'Adamaoua et du Nord. Les réfugiés sont issus de divers groupes ethniques, dont les Peuls/Mbororo que l'on trouve également au Cameroun. Les Peuls/Mbororo sont des communautés nomades d'éleveurs et de gardiens de bétail parmi les plus durement touchées par les conflits répétés en RCA. Beaucoup d'entre eux fuient leur pays pour s'installer définitivement au Cameroun.

Le HCR estime que 189 005 (dont 98 283 femmes) réfugiés centrafricains se sont installés à l'Est et 64 636 (dont 33 611 femmes) dans l'Adamaoua. La plupart des réfugiés (environ 70%) vivent dans des villages avec des populations d'accueil et le reste est installé dans des camps. L'enquête du HCR de juin 2018 a révélé que 74 % des réfugiés ont l'intention de rester au Cameroun jusqu'à ce que la situation politique et sécuritaire dans leur pays d'origine se stabilise.

Les femmes de ces communautés sont confrontées à plusieurs types de discrimination et de violence : sexuelle, physiologique et physique, comme le mariage forcé, les rites de veuvage, le repassage des seins, les mutilations génitales et la scarification, la plupart du temps pratiqués dans de mauvaises conditions d'hygiène avec un risque élevé d'exposition au VIH/SIDA, d'infection et de toutes sortes de complications sanitaires.

En ce qui concerne la violence contre les femmes et les filles au Cameroun, les statistiques nationales montrent que 54,6% des femmes ont été victimes d'une forme de violence dès l'âge de 15 ans contre 9,8% des hommes. La violence domestique touche 52,6 % des femmes ; 1,4 % des femmes ont subi des mutilations génitales. Enfin, il convient de mentionner le mariage précoce, qui touche 11,4% des jeunes filles.

Le gouvernement du Cameroun voit dans l'émancipation économique des femmes un moyen efficace de lutter contre ces pratiques et de contribuer au développement économique local en relevant les défis.

L'OIT, à travers le projet « *Autonomisation des femmes pour des économies résilientes et des communautés pacifiques dans les régions de l'Est et de l'Adamaoua au Cameroun, où vivent des réfugiés* » (2021-2024) financé par l'Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) et mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), soutiendra ces stratégies nationales en créant des synergies avec la stratégie sectorielle à moyen terme de la KOICA (2016-2020), en particulier dans les quatre domaines suivants : (i) la santé, en promouvant des régimes de protection sociale en matière de soins de santé sexuelle et reproductive ainsi que la protection de la maternité pour les femmes réfugiées et les populations d'accueil ; (ii) la gouvernance, en renforçant la capacité des municipalités défavorisées et prioritaires et en leur faisant planifier leur développement économique local et leur cohésion sociale, par une participation accrue des femmes à la vie économique et communautaire ; (iii) l'agriculture et le développement rural, en encourageant des régimes de développement rural inclusifs et durables qui contribuent à l'intégration des réfugiés et

à l'autonomisation des femmes dans les chaînes de valeurs à fort potentiel de croissance ; (iv) l'égalité des sexes par l'autonomisation économique des femmes. Concrètement, ce projet encouragera l'égalité des sexes en renforçant les capacités des municipalités et des institutions locales à protéger et à autonomiser les femmes dans les populations réfugiées et d'accueil et, à plus long terme, à leur permettre de contribuer au redressement de la communauté et à la cohésion sociale. Ceci sera réalisé par la mise en œuvre d'interventions de développement économique local et d'entrepreneuriat féminin basé sur le marché.

2. Présentation du projet

Le but du projet est de « Contribuer à la redynamisation des économies et à la cohésion sociale entre les réfugiés et les communautés d'accueil grâce au développement de l'entrepreneuriat féminin dans certaines chaînes de valeurs agricoles ».

2.1. Objectifs et Résultats attendus du projet

Objectif Spécifique 1. Renforcer les institutions locales et promouvoir des mécanismes favorables au développement économique inclusif, la cohésion sociale et le bien-être des communautés.

Résultat 1.1 : Les municipalités et autres acteurs locaux concernés dans les régions de l'Adamaoua et de l'Est bénéficient de mécanismes de dialogue pour participer aux stratégies de développement économique local et élaborer des interventions tenant compte de la dimension du genre pour l'inclusion des réfugiés et des communautés d'accueil dans certaines chaînes de valeur.

Résultat 1.2 : Les prestataires de services locaux ont les capacités requises pour fournir un large éventail de services financiers et non financiers de développement des entreprises tenant compte de la dimension du genre pour les réfugiés et les populations hôtes.

Résultat 1.3 : Les entités nationales responsables de la promotion du commerce et des affaires sont équipées pour aider les femmes et les hommes réfugiés ainsi que les populations d'accueil à accéder aux marchés nationaux et internationaux et les réfugiés et les populations d'accueil sont en mesure d'accéder aux marchés nationaux et internationaux.

Objectif spécifique 2. Soutenir les femmes des communautés de réfugiés et d'accueil pour établir des agro-entreprises et des coopératives durables, florissantes et écologiques.

Résultat 2.1 : Les femmes réfugiées et les populations hôtes ont créé des entreprises écologiques durables et florissantes et des organisations basées sur des membres telles que des coopératives.

Résultat 2.2 : Les organisations membres opérant dans les chaînes de valeur sélectionnées sont créées/renforcées.

Résultat 2.3 : Les entreprises locales, y compris les entreprises dirigées par des réfugiés et des femmes, ont un meilleur accès aux produits et services financiers.

Objectif Spécifique 3. Faciliter l'accès des membres des communautés de réfugiés et d'accueil aux régimes de protection sociale susceptibles de prévenir la violence liée au sexe et d'en atténuer les effets

Résultat 3.1 : Les régimes de protection sociale existants sont adaptés aux besoins des femmes entrepreneurs et accessibles dans les communautés de réfugiés et d'accueil.

Résultat 3.2 : L'accès aux services de lutte contre le VIH et le sida est amélioré pour les femmes réfugiées et les populations d'accueil.

2.2. Stratégie de mise en œuvre

L'atteinte des objectifs ainsi que des résultats sus-énumérés du projet, passe par la combinaison des approches de développement de l'entrepreneuriat fondées sur le Système de développement de marché avec l'accès à la protection sociale, ainsi qu'aux services de protection et de prévention contre le VIH /SIDA. Elle se fera autour de trois composantes qui structurent l'ossature du projet, à savoir :

- ✓ Composante Développement Economique Local ;
- ✓ Composante Entrepreneuriat ;
- ✓ Composante Protection Sociale.

2.3. Arrangement administrative et structure de gestion du projet.

Le projet sera mis en œuvre sur une période de quatre ans pour un coût total de 7 999 000 USD financé par KOICA. Le projet est doté d'un conseiller technique principal international de niveau P4 pour une durée de 45 mois, de février 2021 à octobre 2024. L'équipe du projet sera composée de deux personnels de niveau G chargés du travail financier et administratif, d'un personnel national chargé du suivi, de l'apprentissage et de l'évaluation et de deux chauffeurs, chacun pour la durée totale du projet, soit 48 mois.

En outre, le projet sera doté de trois experts nationaux ayant une expertise dans chacun des domaines thématiques et des résultats respectifs, notamment le développement des entreprises, le développement coopératif ainsi que la protection sociale et la prévention du VIH/SIDA.

Le projet est mis en œuvre sous la supervision du Bureau de l'OIT à Yaoundé, avec un soutien technique fourni par les spécialistes techniques du Bureau en collaboration avec plusieurs autres programmes et unités techniques basés au siège de l'OIT à Genève (WED, COOP, CSPR).

2.4. Zone de couverture et cibles du projet

Le projet est basé à Bertoua et couvre les régions de l'Est et de l'Adamaoua au Cameroun, avec 04 départements et 16 Communes concernés. Il cible principalement les réfugiés de la République Centrafricaine, des personnes déplacées internes, et les communautés d'accueil.

3. Cadre de l'évaluation

L'OIT considère les évaluations de projets comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation, tout projet doté d'un budget de plus de 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation de l'évaluabilité dans un délai d'un an après le début du projet, d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale indépendantes. La première, déjà complétée, est une activité de responsabilité du projet et les deux derniers du Bureau EVAL/BIT. Ainsi une évaluation à mi-parcours est conduite pour ce projet.

Les objectifs des évaluations sont la responsabilité, l'apprentissage, la planification et le développement des connaissances. Elles doivent être menées dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la Norme de qualité de l'évaluation de l'OCDE/CAD et le Code de conduite pour l'évaluation dans le système des Nations Unies de l'UNEG.

Cette évaluation a suivi les directives de l'OIT pour les évaluations axées sur les résultats ; et les directives du BIT/EVAL Liste de contrôle 3 "Préparation du rapport initial" ; Liste de contrôle 4 "Validation des méthodologies" ; et Liste de contrôle 5 "Préparation du rapport d'évaluation". L'évaluation suivra le cadre et les principes d'évaluation de l'OCDE-CAD.

Cette évaluation est gérée par un gestionnaire des évaluations certifié du BIT qui n'a aucun lien avec le projet à évaluer, et conduite par un consultant indépendant. Le processus sera supervisé par le Senior Evaluation Officer du Bureau régional du BIT pour l'Afrique, qui fournit un appui technique.

4. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours

L'objectif principal de cette évaluation indépendante à mi-parcours est de fournir une évaluation indépendante des progrès réalisés jusqu'à ce jour, à travers une analyse de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'orientation vers l'impact du projet. Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- a) Examiner les contributions du projet au cadre national de développement, aux Objectifs de Développement Durable et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Évaluer les résultats obtenus du projet, en identifiant les facteurs ayant affecté la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative) ;
- c) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet, y compris des résultats inattendus ;
- d) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail et à sa synergie avec d'autres projets

- et programmes ;
- e) Examiner les stratégies de durabilité ;
 - f) Examiner l'impact potentiel du projet ;
 - g) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
 - h) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre et la réalisation des objectifs du projet.

5. Champ de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours a couvert la période allant de décembre 2020 à décembre 2022. Elle a porté sur tous les produits et résultats prévus dans le cadre du projet, en accordant une attention particulière aux synergies entre les composantes et à la contribution aux politiques et programmes nationaux. Elle a été mise en œuvre dans les régions de l'Est et l'Adamaoua où vivent les réfugiés.

L'évaluation a aidé à comprendre comment et pourquoi le projet a progressé ou, est en passe d'obtenir (ou de ne pas obtenir) les résultats spécifiques des réalisations, des résultats potentiels et de l'impact.

6. Clients de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné principalement : aux mandants tripartites du BIT, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur (KOICA), et au BIT à tout niveau du projet au siège central.

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet et développer du projet.

7. Critères et questions évaluatives

7.1. Critères de l'évaluation

Cette évaluation à mi-parcours indépendante a fondé son analyse, principalement sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies :

- La pertinence stratégique et la cohérence ;
- La validité de la conception ;
- L'efficacité ;
- L'efficience ;
- L'orientation vers l'impact ;
- Durabilité des résultats du projet ;
- L'égalité des sexes et la non-discrimination.

L'analyse a également été portée sur les thèmes transversaux de l'OIT : le tripartisme, le dialogue social, les standards internationaux du travail et la transition juste relative à l'environnement.

7.2. Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur a examiné les questions évaluatives suivantes :

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement du Cameroun en ce qui concerne la question des réfugiés et d'autonomisation économique des femmes, aux standards de l'OIT, et des ODDs, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et évaluation du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Se sont-elles appropriés les concepts et ont-elles bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Validité de la conception

- Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?
- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escomptés par le projet ?
- A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été pris en compte dans le projet ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs sont-ils en processus d'être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
- Des résultats inattendus du projet ont-ils été identifiés ?
- Quels sont les facteurs de succès et obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
- La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes de côté technique et par rapport à l'utilisation par les parties prenantes ?
- Le système de suivi et d'évaluation est-il basé sur les résultats, facilitant une gestion adaptative et l'apprentissage ?

- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il traité cette influence ? Est-il prêt à s'adapter aux changements pour au moins un certain temps à partir de maintenant ?
- Le modèle d'intervention (adapté) utilisé/à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire ?

Efficienne dans l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses résultats spécifiques ? Si non, pourquoi et quelles mesures ont été prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?
- Y a-t-il un Backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux pays, DWCT, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
- Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT, d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

Orientation vers l'Impact et la durabilité du projet

- Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (ex : une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?
- Le projet contribue-t-il à l'expansion de la base de connaissances et à la constitution de preuves concernant les résultats et les impacts du projet aux niveaux national et régional ?
- Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée, ou pourrait être affectée, par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?
- Le projet a-t-il développé et mis en œuvre une stratégie de sortie ?
- Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'avoir une contribution positive durable et à long terme aux ODD et aux indicateurs pertinents (explicitement ou implicitement) ?

Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables (y compris les personnes handicapées) dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet (niveaux des besoins opérationnelles et stratégiques) ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

Autres thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Contribue-t-il effectivement à la transition juste dans le contexte du changement climatique ?

L'évaluation s'est ainsi déroulée suivant les trois phases ci-dessous :

1. Phase de démarrage et de revue documentaire en décembre 2022,
2. Phase de terrain en février 2023,
3. Phase élaboration du rapport de mars à juillet 23

8. Méthodologie de l'évaluation

Cette évaluation a été menée conformément aux normes et standards d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) et a suivi le cadre et les principes d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

Elle est à priori une évaluation de processus (prenant en compte les résultats) qui adopte une approche à la fois qualitative et quantitative suivant les critères et questions d'évaluation définis dans les TdR.

Diverses techniques et méthodes mixtes d'évaluation ont été utilisées par l'évaluateur pour collecter les données primaires et secondaires afin de garantir la validité et la fiabilité des résultats. Les données primaires se composent d'informations recueillies

directement auprès des intervenants, au sujet de leur expérience directe dans les interventions. Pour y parvenir, l'évaluateur a eu recours aux entretiens avec ces différentes parties prenantes. Les entretiens ont facilité une compréhension approfondie du projet et de ses résultats et ont, également, permis d'identifier les facteurs qui ont contribué aux changements (positifs et négatifs) produits par le projet.

Les données secondaires, quant à elles, ont été obtenues à travers les documents du projet et les rapports des prestataires, produits à des fins autres que celles de l'évaluation.

La collecte de données a été réalisée à travers des entretiens par zoom, courriel et en présentiel.

Les questions transversales comme le genre et la non-discrimination, le tripartisme, le dialogue sociale et la question environnementale ont été prises en compte à la fois dans la conception de l'évaluation (participation des femmes et des hommes aux interviews) et la recherche d'information sur le terrain qui cible particulièrement ces thématiques.

L'évaluation a été conduite selon une méthodologie suivant les trois phases ci-dessous :

4. Phase de démarrage et de revue documentaire ;
5. Phase de terrain.
6. Phase élaboration du rapport.

Phase de démarrage et revue documentaire : Entretien préliminaire avec l'OIT et revue documentaire

Cette phase a concerné la réunion de cadrage et l'analyse de l'ensemble des documents mis à disposition de l'évaluateur par le BIT.

Une réunion de cadrage a été organisée avec le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe de projet basé à Bertoua (Cameroun) pour guider l'évaluateur sur le processus de l'évaluation.

Au cours de la phase de démarrage, des documents ont été mis à disposition de l'évaluateur pour éclairer la compréhension du contexte d'intervention du projet et analyser les éventuelles difficultés auxquelles a fait face le projet ; il s'agit de plusieurs documents du projet (convention de partenariat avec la KOICA, rapports d'activités du projet, rapports d'études, rapports d'activités des prestataires, produits d'activités, politiques nationales, etc.) (Cf. Annexe 4).

Des entretiens préliminaires ont eu lieu à distance avec les fonctionnaires des unités techniques (WED, COOP, SFU) basés au siège de l'OIT à Genève afin de recueillir leurs attentes.

Des échanges ont également eu lieu avec la responsable de l'équipe de gestion du projet et le chargé du Suivi-Evaluation pour comprendre les fondements du projet et planifier la mission de terrain.

Tableau 1: Nombre de personnes interrogées au BIT

Localité	BIT	Total
Genève (WED, COOP, SFU)	3	3
Bertoua	2	2
	Total	5

Les données, à priori quantitative et qualitatives, issues des entretiens préliminaires et de la revue documentaire ont été mis à profit pour élaborer le rapport de démarrage qui a inclut principalement, mais pas seulement, la méthodologie et les outils de collecte de données (Cf. Annexe 6).

Phase de collecte des données sur le terrain

La phase de terrain s'est déroulée à Yaoundé et à Bertoua ainsi que dans plusieurs départements des deux régions couvertes par le projet à savoir les régions de l'Est et de l'Adamaoua.

Dans la région de l'Est, l'évaluateur a visité six (6) communes de trois (3) départements. Dans celle de l'Adamaoua, l'évaluateur a visité deux (2) communes d'un (1) département.

Tableau 2: Liste des communes visitées

Région	Département	Commune
EST	BOUMBA ET NGOKO	- Yokadouma
	LOM ET DJEREM	- Mandjou - Garoua-Boulai
	KADEY	- Batouri - Kette - Kentzou
ADAMAOUA	M'BERE	- Meiganga - Dir

Des entretiens ont été menés avec des intervenants clés. A cet effet, l'OIT a aidé à l'identification et à la mobilisation des personnes et structures concernées.

Le mode de sélection des acteurs s'est fait sur la base d'un échantillonnage non probabiliste, par choix raisonné. L'évaluation s'est intéressée à toutes les parties prenantes du projet depuis sa conception.

La liste des participants a été proposée par l'équipe du projet sur la base de leur participation ou proximité avec le projet puis validée par le gestionnaire de l'évaluation en concertation avec l'évaluateur.

Le choix des personnes interrogées s'est basé essentiellement sur leur position hiérarchique et leur rôle dans la mise en œuvre du projet. Bien que le choix soit raisonné, le critère genre a été pris en compte dans la sélection des bénéficiaires à interroger

(notamment dans le choix des coopératives et ONG), de sorte à garantir l'égalité des sexes et la non-discrimination.

Les entretiens ont été conduits à l'aide de six (6) guides d'entretien spécifiques (Cf. Annexe 6) comportant les questions principales pour chacun des acteurs. Les questions ont intégré tous les critères d'évaluation afin d'assurer une meilleure triangulation des données.

Les consultations ont été menées en ligne (Email), à distance (Zoom, Team) et en présentiel avec l'équipe de projet, les représentants des travailleurs, des employeurs et du Gouvernement (Maire, Sous-préfet, etc.), les membres des ONG, les coopératives de réfugiés et des communautés hôtes, des Agences du Système des Nations Unies (UNICEF, HCR), les structures d'exécution (SAIMED) ainsi le représentant pays par intérim et le personnel de l'équipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique centrale et Bureau de pays pour le Cameroun, la Guinée Équatoriale, Sao-Tomé-Et-Principe (ETD/BP-Yaoundé).

Au total, 93 personnes (52 femmes et 41 hommes) ont été interrogées à la fois en ligne et en présentiel (Cf. Annexe 2).

La question du genre, en tant que préoccupation transversale a été prise en compte dans la composition de la liste des participants, notamment dans la sélection des bénéficiaires individuels et collectifs, de sorte à garantir l'égalité des sexes.

Tableau 3: Nombre de personnes interrogées par cibles et par localités

Région	Département	Commune	OIT	UN HC R	Baill eur	Man dan t	Part enai re	Bénéficiaire		Total
								Réfu gié.	Hôt es	
Est	BOUMBA ET NGOKO	Yokadouma	0	0	0	0	2	6	10	18
	LOM ET DJEREM	Bertoua	5	2	0	1	5	0	0	13
		Mandjou	0	0	0	0	4	4	3	11
		Garoua- Boulai	0	0	0	0	0	0	0	0
	KADEY	Batouri	0	0	0	0	0	0	13	13
		Kette	0	0	0	0	3	0	1	4
Kentzou						1	0	11	10	22
Adam aoua	M'BERE	Meiganga	0	0	0	0	0	0	0	0
		Dir	0	0	0	1	0	1	5	6
Centr e	YAOUND E	Yaoundé	3	0	1	1	1	0	0	6

Afin de valider les résultats préliminaires, la phase de terrain s'est achevée par l'organisation, en présentiel et en ligne d'un atelier des parties prenantes à Bertoua. Les membres de l'équipe du projet ont participé en présentiel. Les participants en ligne étaient composés du Backstopping du projet et les autres fonctionnaires du BIT basé au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique à Abidjan et au siège de l'OIT à Genève. Cette rencontre a permis de valider les résultats préliminaires.

Phase élaboration du rapport de l'évaluation

Cette phase a consisté à faire une analyse de contenu, à dégager les principales tendances et idées fortes des informations livrées lors des entretiens et à tirer des conclusions basées sur les évidences. Les données collectées ont été triangulées, ce qui a permis de faire une analyse de contenu et de dégager les principales tendances et idées fortes des informations livrées lors des entretiens et de tirer des conclusions basées sur les évidences.

L'analyse a permis d'identifier et d'analyser les acquis du projet, les contraintes, les faiblesses et les points forts et en tirer les leçons apprises.

Les informations issues de cette analyse ont été mis à profit pour élaborer le rapport préliminaire (livrable 2) de l'évaluation rédigé concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et soumis à l'appréciation du gestionnaire de l'évaluation.

9. Limites de l'évaluation

Au niveau de la participation des acteurs gouvernementaux et des partenaires sociaux, l'évaluateur avait prévu des rencontres en présentiel lors de la visite de terrain. Compte tenu des contraintes de calendriers de ces acteurs, les entretiens individuels ont été faits en ligne avec l'appui de l'OIT.

Lors de l'atelier de restitution, organisé pour la validation des conclusions préliminaires, aucun partenaire gouvernemental (Mairie, Ministère, etc.) et agence d'exécution n'a participé. L'évaluateur a, de ce fait, pris en compte leurs recommandations faites lors des entretiens.

En dépit de ces contraintes, la documentation et les informations obtenues auprès de l'équipe de projet et des différents bénéficiaires, ont permis d'avoir un échantillon représentant fidèlement les expériences des parties prenantes.

Aux vues de toutes ces mesures de mitigation indiqués plus haut, l'on pourrait aisément affirmer que ce rapport est valide.

10. Constatations

10.1. Pertinence stratégique et Cohérence du projet

L'examen de la documentation et des données fournies par les personnes enquêtées montrent que le projet est pertinent et est en lien avec les priorités du gouvernement du Cameroun, les standards de l'OIT, de la KOICA et des ODD. En effet, la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30), qui décline le nouveau cadre global de référence pour les actions du Gouvernement durant la période 2020-2030, envisage une transformation structurelle de l'économie camerounaise qui repose sur les quatre piliers suivants :

- Pilier 1 : Transformation structurelle de l'économie ;
- Pilier 2 : Développement du capital humain et du bien-être ;
- Pilier 3 : Promotion de l'emploi et de l'insertion économique ;
- Pilier 4 : Gouvernance, décentralisation et gestion stratégique de l'Etat.

Le projet contribue à la mise en œuvre du pilier 2 « Développement du capital humain et du bien-être ». par exemple, pour le cas spécifique de l'autonomisation des personnes socialement vulnérables (PSV) (femmes en détresse, personnes handicapées, personnes déplacées, réfugiés, personnes âgées, peuples autochtones, etc.), le gouvernement entend : (i) intensifier les actions de mise en place des structures d'accueil, de prise en charge, de soutien, de réhabilitation et de formation des PSV ; (ii) soutenir les actions des groupes associatifs œuvrant en faveur de ces personnes ; et (iii) veiller au respect de leurs droits spécifiques⁴.

Les trois objectifs⁵ du projet sont alignés avec les cinq (5) Objectifs de Développement Durable (ODD) : ODD 1 (Zéro pauvreté)⁶, ODD 5 (Égalité des sexes)⁷, ODD 8 (Travail décent et croissance économique), ODD 10 (Réduction des inégalités), l'ODD 16 (Paix, justice et institutions fortes). Par exemple, l'objectif 1 du projet qui est de renforcer les institutions locales et promouvoir des mécanismes favorables au développement économique inclusif, la cohésion sociale et le bien-être des communautés, contribue à l'atteinte de l'ODD 16 (Paix, justice et institutions fortes).

⁴ Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 Pour la transformation structurelle et le développement inclusive, janvier 2020, paragraphe 4.5.3., article 335

⁵ OBJ1 : Renforcer les institutions locales et promouvoir des mécanismes favorables au développement économique inclusif, la cohésion sociale et le bien-être des communautés.
OBJ2 : Aider les femmes réfugiées, les femmes déplacées internes et les populations d'accueil à créer entreprises et coopératives agricoles durables.

OBJ3 : Faciliter l'accès des réfugiés, des déplacés internes, et des populations d'accueil aux services de protection sociale et de prévention et de protection en matière de VIH / Sida, et de lutte contre les VBG.

⁶ Résultat 1.2

⁷ Résultat 1.1

L'objectif spécifique 3 qui est de faciliter l'accès des réfugiés, des déplacés internes, et des populations d'accueil aux services de protection sociale et de prévention et de protection en matière de VIH / Sida, et de lutter contre les VBG, est aligné sur la Stratégie sectorielle à moyen terme 2016-2020 de la KOICA (Santé⁸, Gouvernance, Agriculture et développement rural, Égalité des sexes), ainsi que sur la Recommandation 205 de l'OIT (emploi et travail décent pour la paix et la résilience)⁹.

Le projet est principalement le fruit des cadres de collaboration entre l'OIT et l'UNHCR d'une part et entre l'OIT et le gouvernement coréen d'autre part. Cette collaboration s'est manifestée à travers la production conjointe, en 2016, par l'OIT et l'UNHCR d'un document intitulé « *Guide to market-based livelihood interventions for refugees* » qui fournit des conseils sur la mise en place d'interventions axées sur les moyens de subsistance des réfugiés et de leurs communautés d'accueil.

Lors de la formulation, des consultations ont été organisées avec les bénéficiaires (réfugiés et populations hôtes) dans les communautés et dans les camps de réfugiés. En outre, le PRODOC indique que le gouvernement (ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille), le Bureau de KOICA au Cameroun et des Agences du Systèmes des Nations Unies (UNICEF, PAM, UNHCR) ont été associés à la conception et à la mise en œuvre¹⁰. La KOICA a suggéré à l'OIT de prévoir une phase de démarrage au cours de laquelle une solide étude de base sera menée. Dans cette optique, un document de projet révisé sera également présenté après la période de lancement. La KOICA et l'OIT ont toutes deux convenus que les indicateurs d'autonomisation des femmes ou ceux qui suivent les progrès de la lutte contre les VBG devraient être mis en évidence, en plus de l'emploi, et des indicateurs LED sensibles à la paix.

Lors de la conception, le projet a bénéficié de l'appui institutionnel du ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP) et le ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille (MINPROFF) ainsi que du Centre de Formalités de Création d'Entreprises (CFCE) et du Fonds Régional pour la Promotion de la Santé (FRPS). Par exemple, le MINEFOP a principalement suggéré d'aborder la question du VIH/SIDA dans les interventions et de renforcer les capacités des municipalités en matière de création de statistiques, de suivre l'afflux de réfugiés et, une fois sur place, de les aider à enregistrer tout changement démographique : naissances, décès, etc.

Les bénéficiaires ont confirmé avoir été associés à l'étude préliminaire ayant abouti au choix des trois (3) chaînes de valeurs agricoles (Maïs, Manioc et Volaille)¹¹.

⁸ Résultat 3.2

⁹ Résultat 3.1

¹⁰ Cf. Document de projet (5 novembre 2018), pages iv et v

¹¹ Une étude a été réalisée en 2015 dans la région de l'Adamaoua (Maïs, Manioc, Bovin) puis en 2021 par l'OIT (le Cameroun importe du manioc de la RCA)

Le projet intègre les acquis et expériences d'autres projets similaires mis en œuvre par le HCR, l'UNICEF et plusieurs autres Organisations humanitaires intervenus dans la zone du projet. Sur le terrain, plusieurs projets interviennent déjà dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage : le PDCVA, le PRODEL et l'ACEFA, le PRFP et le PNVRA¹². S'agissant des ONG, œuvrant dans l'assistance sur le plan humanitaire, en rapport avec l'autonomisation des femmes et de développement des mesures de subsistance, six (06) ont été identifiées sur le terrain. Il s'agit notamment de Lutheran World Federation (LWF), Association pour le Secours aux Orphelins et autres Personnes Vulnérables (ASOPV), Service Jésuite aux réfugiés (JRS), Action Contre la Faim (ACF), Care Cameroun et Help the Children¹³. Tous ces partenaires mènent des activités pour l'autonomisation des réfugiés et des populations hôtes des régions de l'Est et de l'Adamaoua à travers la création des AVEC, la création de champs communautaires et la formation à la gestion financière.

Le projet est donc pertinent au regard des politiques nationales et est aligné sur les stratégies internationales sur les statistiques de l'emploi. En outre, le projet est globalement cohérent. Le projet dispose d'un cadre logique et des indicateurs définis permettant une bonne évaluation des résultats du projet¹⁴.

10.2. Validité de la conception

Les objectifs et les résultats du projet sont pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain. Le projet répond parfaitement aux besoins réels des réfugiés et des populations d'accueil en proposant des solutions qui consistent à renforcer les institutions locales et à promouvoir des mécanismes favorables au développement économique inclusif, à aider les femmes réfugiées, les femmes déplacées internes et les populations d'accueil à créer des entreprises et coopératives agricoles durables ainsi qu'à faciliter l'accès des réfugiés, des déplacés internes, et des populations d'accueil aux services de protection sociale, de prévention et de protection en matière de VIH/SIDA et des VBG. En effet, les trois (3) études de base réalisées au début du projet font ressortir que :

- Les femmes de ces communautés sont confrontées à plusieurs types de discrimination et de violence : sexuelle, physiologique et physique, comme le mariage forcé, les rites de veuvage, le repassage des seins, les mutilations génitales et la scarification ;
- Il existe un risque élevé d'exposition au VIH/SIDA, d'infection et de toutes sortes de complications sanitaires ;

¹² étude sur la sélection des filières et diagnostic territorial, paragraphe 5.1

¹³ étude sur la sélection des filières et diagnostic territorial, paragraphe 5.2

¹⁴ rapport « évaluation de l'évaluation », juillet 2022, page 5

- La majorité des réfugiés centrafricains dépendent de l'aide humanitaire pour l'éducation, la santé, la nourriture, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, la protection et les moyens de subsistance ;
- Plus de 70% des réfugiés centrafricains vivent dans des communautés d'accueil ; ce qui fait une pression sur les ressources et les services limités ;
- Sur le terrain, plusieurs projets interviennent déjà dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage : le PDCVA, le PRODEL et l'ACEFA, le PRFP et le PNVRA¹⁵ ;
- Les réfugiés sont pour la plupart des personnes vulnérables qui ne disposent pas de ressources financières ;
- Le manioc, le maïs et la volaille constituent les principaux produits, consommés aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural dans les régions de l'Adamaoua et de l'Est. La demande n'est pas encore satisfaite ;
- De sévères conséquences de la dégradation environnementale, la mauvaise gestion des déchets solides due au manque d'infrastructures adéquates et de savoir-faire, sont observées tant dans les camps que dans les communautés hôtes.

En visant l'atteinte de résultats notamment le soutien aux femmes des communautés de réfugiés et d'accueil pour établir des agro-entreprises et des coopératives durables, florissantes et écologiques ainsi que la facilitation de l'accès des membres des communautés de réfugiés et d'accueil aux régimes de protection sociale susceptibles de prévenir la violence liée au sexe et d'en atténuer les effets, le projet vise l'atteinte d'objectifs réalistes en lien avec à la situation des réfugiés et des communautés d'accueil.

Le projet dispose d'un cadre logique avec des indicateurs facilement vérifiables. L'analyse du cadre logique du projet fait ressortir que les indicateurs définis permettent une bonne évaluation des résultats du projet. Il y a suffisamment d'indicateurs aux niveaux des activités et des résultats intermédiaires. Toutefois, l'on note, l'absence d'indicateurs d'impact ; ce qui ne permet pas d'évaluer les changements durables dans la vie communautés et des bénéficiaires.

Les indicateurs du projet sont, en très grande partie, des indicateurs quantitatifs. Seul l'indicateur 1.3 (Pourcentage de la population locale ayant une bonne perception des réfugiés) permet d'avoir une appréciation qualitative. La prépondérance d'indicateurs quantitatifs les rend Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels (SMART).

Conformément aux directives de l'évaluation de l'OIT, le cadre de mesure du rendement du projet fournit les éléments relatifs à la collecte de données des indicateurs : les

¹⁵ étude sur la sélection des filières et diagnostic territorial, paragraphe 5

moyens de vérification, les sources et les fréquences de collecte de données ainsi que les responsables de la collecte¹⁶.

Concernant les indicateurs de performance, le cadre logique du projet permet d'en confirmer l'existence. Par exemple, le projet dispose d'indicateurs de performance sensibles au genre tels que « Ind. 1.1.2 Rapport d'analyse de la chaîne de valeur sensible au genre disponible et utile », « Ind. 1.2.1 Nombre d'organisations adoptant des approches sexospécifiques », « Ind. 1.2.3 Nombre de femmes et d'hommes formateurs certifiés en NF BDS et en développement coopératif » et « Ind. 2.1.3 Nombre de femmes et d'hommes formés à l'entrepreneuriat et à la gestion d'entreprise (GET Ahead, IYES et SIYB) »

Les bases de référence pour certains indicateurs de résultats ne sont pas encore établies. A titre d'illustration, la base de référence et la cible de l'Indicateur 1.2 « Nombre de réfugiés et de membres des communautés d'accueil ayant lancé des activités économiques par le biais de coopératives ou de l'entrepreneuriat (dont nombre de femmes) » devraient être confirmés au démarrage du projet (s/o TBC pendant la phase de démarrage)¹⁷.

Les références et cibles ont été définies pendant le montage et révisées pendant le démarrage, avec une déclinaison annuelle dans chaque composante et par activités.

L'analyse des risques a été faite et les hypothèses ont été définies de manière globale. Cet exercice devrait se poursuivre par composante¹⁸. Par exemple, au titre des livrables, le risque « Tous les bénéficiaires potentiels ne pourront pas accéder au projet ; la formation et le soutien au développement des entreprises seront destinés aux femmes » a été globalement jugé « Faible probabilité, gravité moyenne ». Les risques pour l'atteinte des résultats y afférents devraient également être déterminés.

Par ailleurs, l'analyse des risques et plan d'atténuation, ne fait pas apparaître les risques liés aux retards de financement ou ceux liés à l'accès aux aliments de volaille qui affectent l'atteinte des résultats du projet. La non-validation de la troisième tranche du budget dans le système IRIS, par exemple, a fait apparaître des retards dans la mise au projet notamment pour le démarrage de la mise en œuvre des plans d'affaires. En outre, les difficultés d'accès aux aliments de volailles à Yokadouma, situé à plus de 180 km de Batouri, menace la durabilité de la production de volaille de la Coopérative SOCOPEY.

Un manuel de suivi évaluation est en cours d'élaboration. Il devra définir les critères d'évaluation du projet, le mécanisme de suivi évaluation, les outils de collecte de données de la performance du projet ainsi que le rôle et les responsabilités de chaque partie prenante dans la collecte, l'analyse, le reportage et d'une manière générale l'utilisation des données.

¹⁶ Rapport d'évaluation de l'évaluabilité, juillet 2022, page 22

¹⁷ Document de projet OIT-KOICA, Annexe 2. Cadre Logique

¹⁸ Document de projet OIT-KOICA, para. « 3.3. Gestion du risque et plan d'atténuation », page xi

L'examen des documents et des données fournies par les parties prenantes confirme que le projet a intégré les questions de genre dans le processus de conception et de mise en œuvre. A titre d'illustration, les femmes font parties des cibles principales du projet (le projet prévoit toucher au moins 65% de femme des 5000 bénéficiaires directs). En outre, l'indicateur du résultat 3.1.4 indique que le projet doit garantir que des femmes entrepreneurs bénéficient des prestations de protection sociale.

Le projet a pris en compte les standards internationaux de l'OIT tels que le dialogue social et la durabilité environnementale lors de la formulation. Comme illustration, les formations des femmes réfugiées, déplacées internes et communautés d'accueil en entrepreneuriat ont été réalisées sur la base des outils CREE (Créez Votre Entreprise), GERME (Gérez Mieux Votre Entreprise), GET Ahead, My Coop et Think Coop.

Le Gender and Entrepreneurship Together (GET Ahead)¹⁹ est un programme de formation à l'entrepreneuriat qui vise à lever les différents obstacles (manque de connaissances, de compétences, de confiance en soi, attentes et responsabilités familiales, etc.) auxquels les femmes sont confrontées pour créer et gérer une entreprise et à les doter de compétences en matière de gestion d'entreprise puis en matière de leadership et de communication efficace. GET Ahead fournit également des conseils sur la manière de s'occuper des enfants et de lutter contre la violence sexiste dans le cadre de la mise en œuvre d'une formation sensible à la dimension de genre.

Concernant la question de la durabilité environnementale, le projet dispose dans son cadre logique d'indicateurs pour la promotion de l'environnement. Il s'agit entre autres de l'activité 1.3.5 et l'activité 1.3.6.

10.3. Performance et efficacité du projet

Progrès réalisés par objectifs.

Globalement, les progrès réalisés vis-à-vis des cibles prévues à la fin du projet restent faibles. En effet, le taux d'exécution physique reste faible (30% au 31 décembre 2022).

Le programme d'accélération initié en 2022 a tout de même permis d'avoir un taux d'exécution de 74,17% concernant la cible prévue à la fin de l'année 2022.

Le projet s'est montré très efficace par rapport à l'offre de formation des réfugiés et de la communauté d'accueil (142,14% au titre de l'année 2022). Le projet a, en effet, permis de développer plusieurs initiatives économiques individuelles et collectives, à travers les formations et accompagnement, et la sensibilisation sur le VIH/SIDA et les VBG.

Des retards sont, toutefois, observés dans la mise en œuvre des activités liées aux business plan et à la formation des entreprises à l'utilisation des équipements reçus.

Les résultats finaux enregistrés par le projet par rapport aux résultats initialement fixés dans le document de projet sont résumés dans le tableau suivant :

¹⁹ Document de projet (5 novembre 2018), pages iv

Tableau 4: Récapitulatif des acquis du projet par indicateur

Indicateurs	Valeur de départ	Cible à la fin du projet (déc 2024)	cible année 2022	Exécution au 31 décembre 2022		Taux d'exécution cumulée (%)
				Réal.	%	
Résultat 1: Des institutions locales fortes et des stratégies participatives de développement économique local (DEL) facilitent l'inclusion économique des réfugiés, renforcent la cohésion sociale entre les communautés de réfugiés et d'accueil et permettent le rétablissement des communautés						
Résultat 1.1 : Les municipalités et autres acteurs locaux concernés dans les régions de l'Adamaoua et de l'Est bénéficient de mécanismes de dialogue pour participer aux stratégies de développement économique local et élaborer des interventions tenant compte de la dimension du genre pour l'inclusion des réfugiés et des communautés d'accueil dans certaines chaînes de valeur						
Ind.1.1.1 : Nombre de dialogues public-privé basés pour une approche DEL de l'OIT qui ont été établis	0	16	6	6	100	37,5
Ind.1.1.2 : Rapport d'analyse de la chaîne de valeur sensible au genre disponible et utile	0	2	2	2	100	100
Ind.1.1.3 : nombre de prestataires de services F&NF identifiés dans les régions cibles	0	115	60	185	308,33	160,87
Ind.1.1.4 : nombre de plans d'actions dans les chaînes de valeur sélectionnées sur la base de la sélection des secteurs et de l'analyse des systèmes de marché depuis la phase de démarrage	0	3	3	3	100	100
Taux d'exécution Résultat 1.1					152,08	99,59

Indicateurs	Valeur de départ	Cible à la fin du projet (déc 2024)	cible année 2022	Exécution au 31 décembre 2022		Taux d'exécution cumulée (%)
				Réal.	%	
Résultats 1.2 : Les prestataires de services locaux ont les capacités requises pour fournir un large éventail de services financiers et non financiers de développement des entreprises tenant compte de la dimension du genre pour les réfugiés et les populations hôtes						
Ind.1.2.1 : Nombre d'organisations adoptant des approches sexospécifiques	0	16	2	0	0	0
Ind.1.2.2 : Nombre d'incubateurs renforcés sur les outils entrepreneuriat et les outils techniques	0	16	2	6	300	37,5
Ind.1.2.3 : Nombre de femmes et d'hommes certifiés en NF BDS et zen développement coopératif	0	150	35	69	197,14	46,00
Ind.1.2.4 : Nombre de formateurs formés dans les domaines liés au développement coopératif	0	115	35	25	71,43	21,74
Taux d'exécution du Résultat 1.2					142,14	26,31
Résultat 1.3 : Les entités nationales responsables de la promotion du commerce et des affaires sont équipées pour aider les femmes et les hommes réfugiés ainsi que les populations d'accueil à accéder aux marchés nationaux et internationaux et les réfugiés et les populations d'accueil sont en mesure d'accéder aux marchés nationaux et internationaux						
Ind.1.3.1 : Existence de lignes directrices vulgarisées sur l'enregistrement des entreprises pour les groupes vulnérables	0	1	1	0	0	0
Ind.1.3.2 : Nombre de plateformes de dialogue et d'événements Business to Business favorisant l'accès	0	16	6	0	0	0

Indicateurs	Valeur de départ	Cible à la fin du projet (déc 2024)	cible année 2022	Exécution au 31 décembre 2022		Taux d'exécution cumulée (%)
				Réal.	%	
au marché des femmes réfugiées et populations d'accueil						
Ind.1.3.3 : Existence de procédures simplifiées/clarifiées pour l'exportation de produits en provenance des régions touchées par le problème des réfugiés	0	1	0	0	0	0
Ind.1.3.4 : Nombre d'entreprises enregistrées par des femmes et des hommes des régions touchées par le problème des réfugiés ou des régions d'accueil	0	115	30	0	0	0
Ind.1.3.5 : Existence de lignes directrices documentant les normes de qualité des produits identifiés	0	1	0	0	0	0
Ind.1.3.6 : Nombre d'entreprises et de coopératives identifiées comme ayant un potentiel d'exportation vers la Corée du Sud et bénéficiant d'un soutien pour répondre aux exigences en matière d'exportation	0	16	0	0	0	0
Taux d'exécution du Résultat 1.3					0	0
TAUX D'EXECUTION DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 1					98,08	41,97

Indicateurs	Valeur de départ	Cible à la fin du projet (déc 2024)	cible année 2022	Exécution au 31 décembre 2022		Taux d'exécution cumulée (%)
				Réal.	%	
Résultat 2 : Les femmes réfugiées et les populations d'accueil ont créé des entreprises écologiques durables et florissantes ainsi que des organisations basées sur les membres telles que des coopératives						
Résultat 2.1 : Les femmes réfugiées et les membres de la communauté d'accueil ont reçu des compétences sexospécifiques et des formations à l'entrepreneuriat pour opérer efficacement dans les chaînes de valeur sélectionnées						
Ind.2.1.1 : Nombre de femmes et d'hommes participant à des formations technique	0	5000	1000	850	85	17
Ind.2.1.2 : Nombre d'événements de partage des connaissances organisés	0	16	6	3	50,00	18,75
Ind.2.1.3 : Nombre de femmes et d'hommes formés à l'entrepreneuriat et à la gestion d'entreprise (GET Ahead, IOUI et GERME)	0	2000	1000	1088	108,8	54,4
Taux d'exécution Résultat 2.1					81,27	30,05
Résultat 2.2 : Les organisations membres opérant dans les chaînes de valeur sélectionnées sont créées/renforcées						
Ind.2.2.1 : Nombre de femmes et d'hommes formés à l'entrepreneuriat collectif et aux coopératives	0	3000	700	150	21,43	5
Taux d'exécution Résultat 2.2					21,43	5
Résultat 2.3 : Les entreprises locales, y compris les entreprises dirigées par des réfugiés et des femmes, ont un meilleur accès aux produits et services financiers						
Ind.2.3.1 : Nombre de femmes et d'hommes ayant accès à des produits financiers dans les zones d'accueil et les zones de réfugiés	0	450	100	150	150	33.33

Indicateurs	Valeur de départ	Cible à la fin du projet (déc 2024)	cible année 2022	Exécution au 31 décembre 2022		Taux d'exécution cumulée (%)
				Réal.	%	
Ind.2.3.2 : Nombre d'entreprises entièrement ou partiellement financées	0	500	100	60	60	12
Taux d'exécution Résultat 2.3					105	22,67
TAUX D'EXECUTION DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 2					69,23	19,24
Résultat 3 : Les régimes de protection sociale existants contribuent à prévenir les VBG, le VIH et le sida et à atténuer leurs effets sur les femmes entrepreneurs dans les communautés de réfugiés et d'accueil						
Résultat 3.1 Les régimes de protection sociale existants sont adaptés aux besoins des femmes entrepreneurs et accessibles dans les communautés de réfugiés et d'accueil						
Ind.3.1.1 : Un rapport d'étude disponible	0	1	1	1	100	100
Ind.3.1.2 : Nombre d'ensembles de prestations de protection sociale conçus	0	3	1	0,3	30	10
Ind.3.1.3 : Nombre de coopératives de femmes soutenues pour servir de points focaux en matière de protection sociale	0	16	6	0	0	0
Ind.3.1.4 : Nombre de femmes bénéficiant de prestations de protection sociale	0	5000	1500	530	35,33	10,6
Taux d'exécution Résultat 3.1					41,33	30,15
Résultat 3.2 : L'accès aux services de lutte contre le VIH et le SIDA est amélioré pour les femmes réfugiées et les populations d'accueil						
Ind.3.2.1 : Nombre d'outils et de lignes directrices élaborés et adaptés	0	5	2	2	100	40
Ind.3.2.2 : Nombre de fonctionnaires des municipalités et des organisations locales ciblées capables de soutenir les femmes réfugiées et	0	48	21	32	152,38	66,67

Indicateurs	Valeur de départ	Cible à la fin du projet (déc 2024)	cible année 2022	Exécution au 31 décembre 2022		Taux d'exécution cumulée (%)
				Réal.	%	
d'accueil atteintes du VIH/SIDA						
Ind. 3.2.3 Nombre de personnes bénéficié de services intégrés de prévention du VIH	0	90	10	2	20	2,22
Ind.3.2.4 : Nombre de femmes réfugiées et hôtes qui ont subi un test de dépistage du VIH et ont été orientées vers des soins	0	5000	1000	40	4	0,80
Taux d'exécution Résultat 3.2					69,10	27,42
TAUX D'EXECUTION DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 3					55,21	28,79
TAUX D'EXECUTION PHYSIQUE DU PROJET					74,17	30,00

Source : rapport d'avancement 2022 du projet

a) Objectif Spécifique 1 : Renforcer les institutions locales et promouvoir des mécanismes favorables au développement économique inclusif, la cohésion sociale et le bien-être des communautés

Dans son approche, le projet a mis en place six (6) fora pilotes²⁰ de développement économique local (DEL) dans six (6) des seize (16) communes. Ces DEL ont contribué au processus d'identification et de sélection (i) des participants à la formation de base en gestion d'entreprise, (ii) des participants à former à la protection sociale pour devenir des points focaux, et (iii) des participants pour prendre part aux concours de plans d'affaires 2022. Il n'existe pas encore de plan d'activité pour ces DEL pilotes. Afin d'assurer un meilleur passage à l'échelle, il est primordial de mieux les dynamiser pour assurer une bonne coordination dans la mise en œuvre des activités du projet.

Le projet a formé 1088 entrepreneurs (782 femmes et 306 hommes) aux bases de la gestion d'entreprise (GET Ahead pour un groupe cible moins alphabétisé et Start and Improve Your Business (SIYB)). 36% des entrepreneurs étaient des réfugiés, 61% provenaient des communautés d'accueil et 3 % étaient des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.

²⁰ Dir, Meiganga, Garoua-Boulai, Batouri, Kette, Kentzou

Les formateurs doivent achever les sessions de démultiplication auprès des membres des coopératives et entreprises.

Le projet a sélectionné 6 Incubateurs agricoles dans les régions de l'Adamaoua et de l'Est. Ces incubateurs recevront une formation en techniques d'agriculture écologique utilisant la méthodologie DACCUM (Developing a Curriculum) comme moyen d'améliorer leur prestation de services.

Une foire a été organisée en mars 2022 à Bertoua, et la journée internationale des coopératives (JICoop) en juillet 2022, pour relier les prestataires de services financiers et non financiers dans les chaînes de valeur du maïs, du manioc et de la volaille.

L'analyse de la chaîne de valeur du manioc et du maïs à l'aide de l'approche du système de marché inclusif (AIMS) a été achevée. Pour chaque chaîne de valeur, des modèles d'intervention ont été conçus pour les rendre plus inclusives et dynamiques.

Tableau 5: Statistiques des participants à la formation GET Ahead à Batouri

Populations cibles	Femmes	Hommes	Total
Réfugiés	6	0	6
Hôtes	11	1	12
Déplacés internes	2	1	3
Minorité Baka	1	3	4
TOTAL	20	5	25

Source : rapport de formation de M&D, décembre 2022

Tableau 6: Statistiques des participants à la formation GET Ahead à Kentzou

Populations cibles	Femmes	Hommes	Total
Réfugiés	11	4	15
Hôtes	5	5	10
Déplacés internes	0	0	0
Minorité Bororo	0	0	0
TOTAL	16	9	25

Source : rapport de

formation de M&D, décembre 2022

Malgré le taux de réalisation de 98.08% vis-à-vis de la cible prévue pour l'année 2022 au niveau de l'objectif spécifique 1, la progression vers l'atteinte de la cible finale reste encore faible (41,97%). Cela se justifie par le fait que pour le Résultat 1.3 par exemple, aucune activité n'a encore été réalisée depuis le démarrage du projet (0%).

b) Objectif spécifique 2 : Soutenir les femmes des communautés de réfugiés et d'accueil pour établir des agro-entreprises et des coopératives durables, florissantes et écologiques

Au titre de ce volet, le projet a organisé trois (3) ateliers d'échanges sur les freins à l'entrepreneuriat féminin avec des femmes entrepreneurs et des membres de

coopératives. Chaque atelier comptait une cinquantaine de participantes (femmes) représentant diverses associations, GIC, coopératives et groupes de réfugiés. Les ateliers ont également été suivis par les représentants régionaux et les autorités départementales du MINPROFF, du MINADER, des différentes agences des Nations Unies et les maires. Lors des ateliers, les femmes travaillant dans le domaine du manioc, du maïs et de l'élevage du poulet ont partagé leur expérience technique avec les autres participants.

À la suite de l'évaluation et de l'analyse des besoins des Coopératives, le projet a formé 25 formateurs (12 femmes et 13 hommes)²¹ sur les outils Think.COOP, Start.COOP et My.COOP. Les responsables du MINADER à la Division centrale de l'Éducation et formation agricoles, coopératives et communautaires (DEFACC) et niveaux régionaux, ainsi que les responsables du MINPROFF au niveau régional ont été également formés. 60 coopératives des 12 communes de la Région de l'Est ont été sensibilisées sur les principes et les valeurs coopératifs.

Le projet a participé à l'organisation de la Journée internationale des coopératives (JICoop) en 2022, en collaboration avec le MINADER, à travers l'organisation d'une conférence-débat sur le thème « Les coopératives construisent un monde meilleur ». Aussi un salon d'exposition fut organisé au cours duquel plus de 72 coopératives de 12 communes de la zone du projet dans la Région de l'Est ont participé. Chaque coopérative a eu l'occasion d'exposer son savoir-faire et les fruits de ses activités. A l'issue de cette journée, 12 coopératives ont été sélectionnés par un comité d'évaluation neutre composé du MINADER, du MINPROFF et le projet. Ces coopératives ont reçu des équipements et du petit matériel agricole selon les besoins exprimés tels que des moulins, des brouettes, des broyeur-mélangeurs, des transporteurs, des fûts, des couvre bottes, etc.

Une première édition d'un concours de plans d'affaires a été organisée dans le département de Kadey, principalement dans 3 communes (Kette, Kentzou et Batouri). Plus de 750 candidatures ont été reçus. Lors de la phase de présélection, 61 dossiers d'entrepreneurs ont été sélectionnés, dont 41 dossiers de femmes (projets individuels et collectifs) et 20 dossiers d'hommes. A l'issue de la sélection finale, 20 entrepreneurs dont 12 femmes ont été retenus dans la filière manioc (6 entrepreneurs de Kette, 5 entrepreneurs de Batouri et 9 de la commune de Kentzou).

Le montant total pour financer les 20 projets s'élève à 196.048.339 FCFA. Pour couvrir les besoins en financement, un montant de 179.346.138 FCFA est recherché par le projet auprès d'autres bailleurs dont la Banque Islamique de Développement (BID).

Malgré le taux de réalisation de 69,23% vis-à-vis de la cible prévue pour l'année 2022 au

²¹ Rapport de formation des formateurs sur les outils Think. Coop, start.coop & My coop du BIT dans les régions de l'est et de l'Adamaoua au Cameroun, novembre 2022

niveau de l'objectif spécifique 2, la progression vers l'atteinte de la cible finale dudit objectif, au 21 décembre 2022, reste encore faible (19,24%). Cela se justifie par le fait que la cible atteinte a été faible pour plusieurs activités. Par exemple, pour l'activité 2.1.1 (formation dans les techniques d'agriculture écologique) 1000 sur 5000 (soit 20% de la cible) ont été formés. De même pour l'activité 2.2.1, 700 sur 3000 (soit 23,33%) ont été formés à l'entrepreneuriat. La seconde phase des formations n'a pas encore démarré par manque de ressources financières. Le projet devra avant tout faire inscrire son budget dans le système IRIS afin de pouvoir faire des engagements. En outre, les conventions avec les structures financières ne sont pas encore signées par le projet pour les mêmes raisons.

c) Objectif Spécifique 3: Faciliter l'accès des membres des communautés de réfugiés et d'accueil aux régimes de protection sociale susceptibles de prévenir la violence liée au sexe et d'en atténuer les effets

Pour l'atteinte de cet objectif spécifique, le projet a réalisé une cartographie des régimes de protection sociale et des prestataires de services. La cartographie présente un aperçu des régimes/prestations/mécanismes de protection sociale (y compris l'accès aux services de santé) et d'autres interventions dans la lutte contre le VIH et la prévention de la violence sexiste. Cette cartographie présente un bilan et une analyse SWOT des services existants pour les populations cibles du projet et des structures qui les dispensent.

Les capacités de 27 praticiens de la protection sociale ont été renforcées dans l'optique d'améliorer l'administration, la cohérence et la coordination des programmes de protection sociale dans l'Est et Adamawa à travers TRANSFORM (Leadership and Transformation Module d'apprentissage sur la mise en place de socles nationaux de protection sociale en Afrique).

Le projet a formé 160 points focaux des municipalités (10 personnes dans chacune des 16 communes) à savoir 66 femmes et 94 hommes (141 personnes de la communauté d'accueil et 19 réfugiés). L'objectif de la formation était d'améliorer les connaissances et les compétences des points focaux et des conseillers pairs sur les techniques d'animation sociale pour la sensibilisation et le changement de comportement vis-à-vis de la protection sociale, le VIH/SIDA, la VBG et la promotion de la masculinité positive. Ces points focaux ont dupliqué la formation à des coopératives et des organisations de femmes pour réaliser des séances de sensibilisation sur la protection sociale, la masculinité positive et la lutte contre le VIH et les VBG.

Un guide pour intégrer la protection sociale dans les programmes offerts par l'OIT et dans les interventions menées par des coopératives a été développé. Le guide développe des modèles de partenariat pour assurer le continuum de services de protection sociale entre les coopératives et les prestataires de services financiers et non financiers.

Un plan de promotion de la masculinité positive et un module de formation ont été élaborés. Grâce à ce plan, le projet sensibilise sur les conséquences liées à des pratiques comme le harcèlement, les agressions sexuelles et la discrimination en milieu professionnel, familial et communautaire. Il met aussi en garde contre la recrudescence des violences physiques et conjugales dans le cadre de l'autonomisation des femmes.

Malgré le taux de réalisation de 69,10% vis-à-vis de la cible prévue à la fin de l'année 2022 pour l'Objectif spécifique 3, la progression vers la cible finale reste encore très faible (27,42%). Cela se justifie par le fait que la cible atteinte a été faible pour plusieurs activités. Par exemple, pour l'activité 3.2.4. (Dépistage sur le SIDA) 1000 sur 5000 (soit 20% de la cible) a été dépisté. De même pour l'activité 3.1.4. (Femmes bénéficiant de prestation sociale) 1500 sur 5000 (soit 30,00%) ont bénéficié de prestation sociale. Pour la suite de la mise en œuvre, le projet devra sensibiliser davantage les femmes à se faire déclarer à la CNPS.

Vu que les séances de sensibilisation sur le VIH/SIDA sont en cours, la cible de 5000 pourrait être atteinte à la fin du projet.

Tableau 7: Récapitulatif de la performance technique du projet

Objectif	Performance (%) au 31 décembre 2022	Performance cumulée (%) vis-à-vis de la cible finale
Objectif spécifique 1	98,08	41,97
Objectif spécifique 2	69,23	19,24
Objectif spécifique 3	55,21	28,79
TOTAL	74,17	30,00

Source : rapport d'avancement 2022 du projet

Sur les 28 indicateurs vérifiés lors de cette évaluation, 04 (14,29%) sont atteints (100% de réalisation) et 24 (85,71%) ne sont pas encore atteints (22 indicateurs (78,57%) sont en dessous de 50% de réalisation et 02 indicateurs (07,14%) sont compris entre 50% et 80% de réalisations).

Facteurs clés de réussite du projet.

L'analyse des données collectées auprès des partenaires, des bénéficiaires et de l'équipe du projet, fait ressortir les facteurs clés de réussite suivante :

- Une appropriation du projet par :
 - *Les bénéficiaires* : cela s'est traduit par une forte mobilisation et participation des bénéficiaires réfugiés à la vie du projet ;

- *Les partenaires techniques et financiers* : plusieurs Agences du système des Nations Unies sont mobilisées techniquement et financièrement pour la mise en œuvre du projet. L'expertise technique de l'UNHCR et de l'UNICEF permet de mobiliser les réfugiés ;
- *Les structures d'exécution* : les services financiers et non financiers ont formé les bénéficiaires sur la base de leurs expériences antérieures de collaboration avec les organisations humanitaires de la zone ;
- *Les autorités gouvernementales* : Les Ministères, Mairies et Gouvernorats se sont disposés à lever les différents obstacles techniques et sociaux apparus dans la mise en œuvre du projet. Ils ont appuyé et participé à toutes les étapes du processus de sélection des participants aux formations, notamment celles qui se sont déroulées à Bertoua, Kette, Batouri. Ils ont aussi participé au lancement du projet et à l'organisation de la journée internationale des coopératives.
- *Le bailleur* : le projet connaît une forte implication de la KOICA. Pour illustration, la KOICA a été représentée lors des rencontres du Comité de pilotage et a organisé plusieurs missions de supervision sur le projet.
 - La mise en place des commissions de sélection des bénéficiaires du concours de plan d'affaires où les syndicats de travailleurs, le groupement des employeurs, l'OIT et l'UNHCR collaborent étroitement pour favoriser la transparence dans la sélection ;
 - Les principaux ministères (MINADER, MINEPIA) sont impliqués dans le processus de sélection des candidats au concours de plan d'affaires ;
 - L'existence d'un cadre de collaboration inter-agences du SNU. Il existe un Accord global de collaboration signé entre le BIT et l'UNHCR (mars 2017).

Contraintes observées dans la mise en œuvre

Plusieurs facteurs ont entravé la mise œuvre du projet. D'abord, le projet est mis en œuvre dans une zone à haut risque sécuritaire. La région de l'Est, par exemple, fait frontière avec la république Centrafricain d'où proviennent les réfugiés. La présence de rebelles centrafricains a été signalée dans certaines communes comme Kette, Ouli ; ce qui a soumis l'équipe du projet et les prestataires à des contraintes régulières pour les déplacements sur le terrain. Le plus souvent le projet sollicite une escorte militaire auprès du gouvernement pour des visites sur le terrain, chose qui entraîne des lenteurs dans le processus de mise en œuvre des activités sur le terrain.

Les restrictions de mouvements imposées par la crise du Covid 19 ont constitué un véritable handicap à la mise en œuvre du projet, ralentissant la réalisation des activités à partir de décembre 2020 au premier trimestre 2022. Il a été impossible pour l'équipe du projet de développer des activités sur le terrain avec les bénéficiaires qui étaient contraints de rester isolés. Par exemple, le nombre de participants à un atelier a été plafonné à 35.

Le projet a connu un retard dans ses débuts, notamment dans le recrutement du personnel dont certains ont été mis en isolation après un test positif au Covid 19. Pour ces raisons, la phase de démarrage effective du projet, prévue au départ pour décembre 2020²², est finalement intervenue au mois de septembre 2021 (soit 10 mois de retard). La cérémonie officielle de lancement a eu lieu le 15 décembre 2021 soit une année après la mise à disposition des fonds par le bailleur. Pour ces raisons, la période initiale de 4 ans d'exécution du projet (2021, 2022, 2023 et 2024) s'est vue réduite à 3 années (2022, 2023 et 2024). Il est vrai, pour rattraper le retard observé, le projet a mis en œuvre un plan d'accélération en 2022. Mais cette stratégie ne rassure pas quant à l'atteinte des objectifs finaux en trois (3) ans au lieu de quatre (4) comme initialement prévu.

Sur le plan géographique, les régions de l'Est et de l'Adamaoua sont les plus vastes du Cameroun avec une faible démographie. Les communes sont très distantes les unes des autres et les voies d'accès difficilement praticables. L'équipe du projet ne pouvait donc pas être présente régulièrement sur le terrain pour suivre toutes les activités des prestataires.

Les problèmes fonciers sont récurrents dans ces régions et l'accès à la terre est difficile pour les réfugiés. Des parcelles louées à des bénéficiaires, en particulier les réfugiés, leur sont souvent retirées ; ce qui les met en situation de vulnérabilité.

La non-validation du budget 2023, dans le Système intégré d'information sur les ressources (IRIS), retarde la signature de plusieurs conventions avec les partenaires de mise en œuvre et aura une incidence négative sur les taux de réalisation physique et financier du projet.

Système de suivi-évaluation.

Lors de la formulation du projet (PRODOC), il a été prévu que le système de suivi-évaluation utilise des techniques de collecte de données électroniques afin de générer des informations et des données de performance facilement disponibles, qui seront renvoyées à l'Unité de Gestion du Projet (UGP) à intervalles réguliers. En outre, le système de suivi-évaluation s'articulera autour de grandes étapes d'évaluation, à savoir²³ :

- Les études de base axée sur les interventions (après la phase de lancement)²⁴ ;

²² Cf. KOICA Annual report 2022, Annex II (As of Date (30/06/22))

²³ Cf. Document projet BIT-KOICA, par. 3.2. Plan de suivi-évaluation du projet, page x

²⁴ Trois études ont été réalisées : (1) Étude sur la sélection des filières et diagnostic territorial (octobre 2021), (2) Étude de la cartographie et évaluation des prestataires de services financiers et non financiers aux entreprises durables dans les régions de l'Adamaoua et de l'est du Cameroun avec un accent particulier sur l'accès et l'utilisation des réfugiés et des communautés d'accueil (décembre 2021) et (3) Cartographie et évaluation des interventions de protection sociale, et de prestataires de services de lutte contre le VIH et le SIDA et la violence basée sur le genre dans les régions de l'Adamaoua et de l'est du Cameroun (juin 2022), (Cf. Annual report 24th December 2020 – 31st December 2021, Inception Studies, page 9)

- Des réunions d'examen semestrielles et annuelles impliquant les principales parties prenantes ;
- L'évaluation à mi-parcours (fin de la deuxième année) ;
- L'évaluation finale, à la fin du projet.

Une évaluation de l'évaluabilité a été réalisée de juin à juillet 2022²⁵ et le projet a été déclaré évaluable pour avoir respecté les critères d'évaluabilité qui sont l'existence d'une théorie du changement, l'existence de résultats précis et compréhensibles, l'existence d'indicateurs qui permettent de suivre des résultats significatifs avec des références et des cibles, et la prise en compte respect du genre.

Plusieurs constats ont été faits à la suite de l'évaluation de l'évaluabilité du projet :

- Les indicateurs définis permettent une bonne évaluation des résultats du projet ;
- Il y a suffisamment d'indicateurs au niveau des activités et des résultats intermédiaires. Cependant, l'absence d'indicateurs d'impact, ne permet pas d'évaluer les changements durables dans la vie des communautés et des bénéficiaires ;
- Les indicateurs du projet sont en très grande partie des indicateurs quantitatifs, seul l'Indicateur 1.3 (Pourcentage de la population locale ayant une bonne perception des réfugiés) permet d'avoir une appréciation qualitative ;
- La prépondérance d'indicateurs quantitatifs les rend Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, et Temporels (SMART).

L'évaluation de l'évaluabilité du projet a également relevé que le projet s'appuie énormément sur les partenaires pour assurer la collecte des données relatives (y compris les bases de référence). Cette dépendance pourrait être un handicap si les outils de collecte ne sont pas suffisamment simples et si les partenaires ne sont pas suffisamment formés en technique de collecte, d'analyse de données et de rapportage.

Pour montrer les changements induits, le projet devra intégrer les indicateurs d'impact tels que : le chiffre d'affaires réalisé après intervention, la capacité de production, l'employabilité, le nombre de structures informelles d'échanges (réunions, associations, etc.) entre réfugiés, déplacés internes, et populations hôtes ; la facilité d'accès des réfugiés à la terre, le niveau de violence envers les réfugiés et les déplacés internes, etc. En outre, les données de base collectées dès l'enrôlement des bénéficiaires devront être suivies tout au long du projet. Ainsi l'impact pourra être mesuré à la fin du projet²⁶.

²⁵ Rapport final « Evaluation de l'évaluabilité », juillet 2022

²⁶ Rapport final « Evaluation de l'évaluabilité », juillet 2022, page 23

Les échanges entre le projet et le bailleur pour la révision des indicateurs n'ont pas encore abouti. La KOICA ne souhaite pas modifier les cibles à atteindre jusqu'à la fin de projet.

Le projet devra veiller à conclure ces consultations pour permettre de mettre à jour le cadre logique et collecter des données fiables.

Le partenaire KOICA a participé à plusieurs rencontres à Bertoua et visité des sites du projet. Cette approche lui a permis d'avoir une meilleure vue des activités du projet.

Des missions d'appui technique ont été organisées par le bureau pays de l'OIT et des membres du Backstopping de Genève à Bertoua. Ces visites devraient être réalisées régulièrement afin de leur permettre d'observer les résultats du projet et mieux orienter leur soutien technique.

10.4. Efficience dans l'utilisation des ressources

L'efficience a été évaluée en examinant les données secondaires, les documents de formulation du projet, les rapports d'activités périodiques. Les informations ont été triangulées à la suite des entretiens avec les mandants de l'OIT, les bénéficiaires et le personnel du bureau de l'OIT au Cameroun (Yaoundé et Bertoua).

Modalité de gestion et ressources humaines.

Le projet a disposé de capacités techniques suffisantes et adéquates pour atteindre ses objectifs. Il était composé d'une équipe de neuf (9) membres dont un (1) international et huit (8) locaux, fortement impliqués.

Le projet a bénéficié de l'appui technique des spécialistes au sein du bureau pays à Yaoundé et des unités techniques (WED, COOP, CSPR, SFU) basés au siège de l'OIT à Genève et du bureau régional de l'OIT pour l'Afrique à Abidjan.

L'équipe de Backstopping basée à Genève a apporté un appui chaque fois que sollicitée par le projet (validation de TDRs, participation à la JICoop à Bertoua, etc.).

Les spécialistes du bureau pays de l'OIT à Yaoundé ont participé aux rencontres officielles à Bertoua. Leur avis a également été fourni lors de la formulation du projet, l'élaboration des trois (3) études de base, la sélection des membres de l'équipe de projet, la validation des TDRs et l'organisation des activités du Comité de pilotage. Cette approche du projet a permis de minimiser le temps de flottement (prise en main du projet par le personnel) au démarrage du projet.

Le projet est mis en œuvre selon une approche basée sur la contractualisation (faire faire) avec les services financiers et non-financiers ainsi qu'avec les Coopératives. Cette attribution des responsabilités a permis au projet de suivre de manière efficiente l'utilisation des ressources financières mises à leur disposition. Par exemple, le projet a signé des conventions avec des prestataires non-financiers tel que l'ONG SAIMED qui dispose d'une bonne connaissance de sa zone d'intervention et d'une expérience avérée en matière de formation des coopératives et des entrepreneurs agropastoraux.

Le projet couvre seize (16) communes dont douze (12) dans la région de l'Est et quatre (4) dans la région de l'Adamaoua. Pour réussir sa mise en œuvre, le projet s'assure que les structures contractantes ont des ressources humaines de qualité pour conduire les activités. Cela évite au projet d'être amené à réaliser lui-même les travaux ; ce qui nécessiterait le recrutement de personnel additionnel.

Au cours de l'année 2022, le projet a été supervisé par un Comité de Pilotage de 20 membres qui a tenu deux sessions, l'une en août 2022 et l'autre en novembre 2022. Les rencontres ont été sanctionnées par un rapport. Des recommandations ont été faites pour une meilleure mise en œuvre du projet. Les entrevues avec les membres montrent l'existence d'une belle collaboration entre les mandants tripartites. Leurs rôles au sein dudit comité ont été clarifiés lors des sessions.

L'encrage du projet au sein du bureau pays de l'OIT à Yaoundé a facilité les échanges entre les parties prenantes. Cette approche a grandement facilité la coopération et la coordination entre l'OIT, les ONG, Coopératives, les Agences d'exécution, les organisations de travailleurs, les autres agences du SNU (UNHCR, PAM, UNICEF, etc.) et le gouvernement.

Au sein du système des Nations Unies, les agences partenaires (UNHCR, UNICEF, PAM, etc.) ont eu des rencontres périodiques pour harmoniser leurs interventions dans les différentes régions et particulièrement dans la zone du projet. Des initiatives sont en cours pour l'élaboration d'un bulletin de coordination afin de partager davantage les informations relatives à la mise en œuvre des activités entre agences.

Le projet bénéficie de la forte collaboration des communes à travers les fora de Développement Economique Local (DEL), présidés par les maires. Ils sont mis en place pour le moment dans six (6) communes sur seize (16). Les membres des fora DEL existants sont représentatifs des acteurs clés (refugiés, populations d'accueil, gouvernement, etc.).

La contribution des fora DEL a été significative pour la sélection des participants aux sessions de formation et la participation à la 1^{ère} édition de la journée internationale des Coopératives (JICoop) organisée à Bertoua et qui a vu une forte mobilisation des acteurs. Par exemple, ils ont contribué à la publication de l'appel à candidature, à la validation des critères de sélections et à la mobilisation des participants durant les cinq (5) jours de formation.

Pour l'heure, les activités des DEL sont en veille du fait de l'absence de programme d'activités et surtout le retard accusé par le projet pour la mise en œuvre des plans d'affaires sélectionnés et la formation à l'échelle communale des bénéficiaires par les formateurs formés. Le projet devra veiller à installer les fora DEL des 12 communes restantes pour renforcer les institutions locales.

La collaboration entre le projet et les ministères de tutelle (MINPROFF, MINADER, MINEFOP, etc.) se fait à travers les rencontres du Comité de pilotage et aussi pendant la

réalisation d'activités de sensibilisation pour lequel ils sont sollicités. Cette approche permet d'avoir une bonne collaboration entre l'OIT et la tutelle. Par exemple à Kentzou et Yokadouma, la forte implication des délégués du MINADER et du MINEPIA a permis aux coopératives d'avoir une meilleure maîtrise des itinéraires techniques, d'accroître leur production agricole et de produire elles-mêmes les aliments pour la volaille.

En termes d'expertise humaine, le projet a atteint un bon nombre de ses objectifs avec le nombre de personnel planifié et budgétisé. Ainsi, au stade de la mise en œuvre du projet, l'évaluateur n'a pas identifié un besoin en personnel additionnel.

Gestion des fonds et du temps.

Le coût total du projet est de 7 999 000 USD réparti comme suit :

- Première année 1 : 2 300 000 USD ;
- Deuxième année 2 : 2 140 590 USD ;
- Troisième année 3 : 2 099 153 USD.

Le projet, démarré en décembre 2020 pour 49 mois, n'a pas encore connu de rallonge budgétaire ni de prorogation. Toutefois, à mi-parcours (24 mois), des retards sont observés dans l'exécution du budget.

Un montant de 2 300 000 USD, représentant la première tranche du budget, a été mis à la disposition du projet, dès le premier mois de mise en œuvre, c'est-à-dire en décembre 2020.

Malgré cette initiative pour faciliter l'exécution du projet, la non-validation, dans le système IRIS, des ressources de la troisième tranche du projet vient entraver la mise en œuvre. La raison est que le projet, n'a pas encore finalisé la planification de son budget de la troisième année. En effet, l'OIT a prévu dans son approche que le projet ait un accès au système IRIS pour la validation du budget après consultations avec le bailleur.

L'examen des documents fournis par les parties prenantes et les informations obtenues lors des entrevues laissent entrevoir que la non-validation du budget dans le système IRIS est due à une insuffisance de maîtrise par l'équipe du projet, du processus de planification budgétaire, malgré l'appui reçu du bureau pays.

Pour l'exécution des précédents budgets, le projet a procédé à la réaffectation temporaire des fonds pour renouveler les contrats du personnel, également à la réaffectation des fonds de la composante 3 à la composante 2 pour couvrir les prix du concours de plans d'affaires.

L'analyse des documents financiers indique que globalement le taux d'exécution financière du projet au 31/12/2022 est de 37%. En effet, un montant de 2 978 138,28 USD a été utilisé sur un budget global de 7 999 000 USD).

Sur le montant global des deux tranches déjà virées, le taux d'exécution financière est de 68% (dépense de 2 978 138,28 USD pour un budget global de 4 361 392 USD).

Sur cette base, l'on peut conclure qu'à, mi-parcours, l'exécution financière du projet n'est pas efficiente²⁷.

Des retards ont été observés dans la mise en œuvre du projet. Par exemple, le recrutement du personnel du projet n'a été effectif qu'entre le dernier trimestre 2021 et le premier trimestre 2022, au lieu de décembre 2020 comme prévu, soit dix (10) mois de retard sur la programmation initiale. Cette situation a été occasionné entre autres, par les restrictions de mouvements imposées par le gouvernement du Cameroun dans le cadre de la réponse à la pandémie du Covid 19. Le retard de près d'un (01) de démarrage effectif impacte négativement sur l'atteinte des résultats aussi bien sur le plan technique que financier.

Pour faire face à ce retard, l'équipe du projet a conçu et mis en œuvre, en 2022, un plan d'accélération du projet afin d'augmenter le taux de réalisation et atteindre plus rapidement les résultats escomptés du projet.²⁸

Plusieurs coopératives n'ont pas encore utilisé les équipements reçus de l'OIT à l'issu de la proclamation des résultats du prix du concours organisé lors de la journée internationale des coopératives 2022. Elles attendent la formation de prise en main des équipements prévue par le projet. En outre, les candidats au concours du Business plan sont toujours dans l'attente de la proclamation des résultats. Les résultats du concours de business plan, qui devrait être disponible au mois de décembre 2022, n'ont pas encore été proclamé. Le projet entend finaliser les conventions avec les prestataires financiers (micro-crédit) avant de donner une suite au concours. Pour la suite, le projet devra penser à finaliser tous les contrats avec les prestataires financiers avant de lancer les concours.

10.5. Orientation vers l'impact

L'orientation vers l'impact et la durabilité a été évaluée en examinant les données secondaires, les documents de formulation du projet, les rapports d'activités périodiques et triangulées à travers des entretiens avec les mandants de l'OIT, les partenaires techniques et financiers et le personnel du projet de l'OIT au Cameroun.

A terme, en se concentrant sur le renforcement des capacités des acteurs et institutions nationaux, le projet vise à laisser non seulement un modèle durable dans la région où il travaille, mais aussi la capacité des acteurs locaux à étendre l'approche à d'autres régions et d'autres communautés²⁹.

Changement positifs observés.

²⁷ Exécution financière de 68% < 80%

²⁸ Rapport « évaluation de l'évaluabilité », juillet 2022, page 48

²⁹ Document projet BIT-KOICA, 3.5. Transition et stratégie de fin, pages xiii

Plusieurs membres des coopératives et associations interrogées lors des visites de terrain, ont confirmé avoir suivi des formations et amélioré leurs connaissances notamment sur les itinéraires techniques des chaînes de valeur agricoles et sur la gestion du budget familial. Par exemple à la suite des formations, elles produisent elles-mêmes les aliments des volailles et les membres font des semis en ligne. Des femmes ont ainsi amélioré leur production individuelle de volaille. D'autres soutiennent que l'entente dans leur foyer s'est améliorée (baisse des conflits conjugaux) et leurs conjoints qui ont une meilleure considération pour elles.

La plupart des femmes réfugiées sont des nomades peuhls qui ne pratiquaient pas l'agriculture ou qui n'ont suivi aucune formation en éducation financière dans leur pays d'origine. Elles soutiennent avoir acquis de nouvelles connaissances qui leur seront très utiles à leur retour dans leur pays d'origine.

Les entreprises et coopératives lauréates ont reçu des équipements qui viennent renforcer leur capacité de production. Les équipements ont été identifiés par les entreprises elles-mêmes à la demande de l'OIT. L'octroi de prix aux coopératives et entreprises les a davantage dynamisés et permis de rencontrer d'autres structures pour des échanges d'expériences. A terme, le projet prévoit de commercialiser leur production sur de nouveaux marchés, notamment les marchés sud-coréens.³⁰

La visite à Yokadouma, a coïncidé avec la réunion de présentation des membres du nouveau bureau de la coopérative SOCOPEY. Les membres ont attesté que le processus de sélection des nouveaux membres s'est fait sur la base des connaissances reçues au cours des formations (TRI/CREE, etc.). Par ailleurs, cette association produit elle-même les aliments pour la volaille de sa ferme, ce qui lui permet de faire des économies substantielles et d'être moins dépendantes des fournisseurs d'aliments de volaille situés à plus d'une centaine de km.

Pour chacune des trois chaînes de valeur sélectionnées par le projet, des modèles d'intervention (itinéraires techniques, plan de marketing, etc.) ont été conçus pour les rendre plus inclusives et mieux fonctionnel. Ces modèles d'intervention définissent le rôle que l'OIT jouera pour faciliter les changements nécessaires. Par exemple, le modèle pilote conçu pour la chaîne de valeur du maïs met l'accent sur la production d'aliments pour la volaille. Le modèle met en évidence le lien durable entre les activités d'agriculture et d'élevage. Grâce à ce modèle, les entrepreneurs du secteur de la volaille ont développé leurs entreprises et font du profit, grâce à l'accès à des aliments de qualité à proximité et à bas prix.

Au stade actuel du projet, les premières formations viennent d'être réalisées à la faveur d'un programme accéléré. Cependant, les coopératives ne sont pas encore autonomes sur le plan technique et financier. Elles ont donc besoin de soutien pour mieux gérer

³⁰ Cf. activité 1.3.6

leurs entreprises, pour réaliser leurs activités de production agricole et l'immatriculation de leurs structures auprès de la CNPS. Très peu d'entre elles respectent les normes de l'OHADA jusque-là.

Les bénéficiaires interrogés ont soutenu qu'il existe une bonne collaboration entre les réfugiés et les communautés d'accueil dans la mise en œuvre des activités de leurs entreprises, cette tendance contribue fortement à renforcer la cohésion sociale et le bien-être des communautés.

Le projet a favorisé la résilience dans la prévention des conflits, la cohabitation pacifique, la cohésion sociale et la paix entre la communauté des réfugiés et la communauté d'accueil. Aucun conflit n'a été observé entre les bénéficiaires lors des sessions de formations ou dans la mise en œuvre des activités. Mieux, les bureaux exécutifs des coopératives et entreprises comportent aussi bien des réfugiés que des membres des populations d'accueil.

Globalement des changements significatifs susmentionnés sont observés au sein des parties prenantes et des bénéficiaires directs.

Dynamisation des femmes vulnérables

Le projet a contribué à rendre dynamiques les bénéficiaires (femmes, réfugiés et locaux). Il a rendu plus actives des femmes vulnérables, sans emploi ni formation et les a dotées de nouvelles compétences socioprofessionnelles et de savoir-faire, nécessaire à leur employabilité et leur autonomisation.

Pour l'heure, les échanges avec les parties prenantes ne permettent pas de confirmer les retombées en termes de leur intégration durable dans le marché de l'emploi.

Ces femmes, confrontées aux réalités sociologiques de la région, ont été outillées pour exercer des activités non traditionnelles (agriculture pour les peuhls réfugiés, gestion de tricycles pour les associations, etc.). Elles ont également acquis de nouvelles connaissances en matière d'éducation financière et d'épargne (création d'AVEC par les femmes à Mandjou, préparation de plan de trésorerie, etc.).

Le projet a contribué à briser plusieurs types de discriminations et de violences (sexuelle, mariage forcé, veuvage) à travers les sessions de sensibilisation sur les VBG et le VIH/SIDA.

Le projet a facilité le changement de comportement entre les femmes et les hommes. Ce changement est apprécié par plusieurs partenaires qui ont développé un regard plus favorable de la participation des femmes dans le projet.

Effet du COVID 19.

Le contexte sanitaire, qui a occasionné des restrictions de déplacement et la reprogrammation des activités a affecté la mise en œuvre du projet.

Le projet a démarré en décembre 2020 (en pleine période de pandémie de Covid 19) par les études de bases. Elles ont été conduites sous la supervision des fonctionnaires de l'OIT du bureau pays car l'équipe du projet n'était pas encore recrutée.

Le Covid 19 a ralenti certaines actions sur le terrain au cours du premier trimestre de 2022 en raison des restrictions imposées par le gouvernement pour faire face à la crise. Par exemple, les ateliers ont été plafonnés à une participation de 35 participants. Des membres de l'équipe du projet, testé positif au covid-19, ont accusé un retard dans la prise de service pour cause de leur mise en isolement.

10.6. Orientation vers la Durabilité

Il est prématuré d'apprécier la durabilité du projet car la plupart des activités sont en cours de réalisation. Celles qui sont achevées (formation, JI Coop, etc.) ne sont pas encore capitalisées. Par exemple, les équipements obtenus lors de la JI Coop ne sont pas encore exploités de manière optimale par les coopératives. Le projet leur a demandé d'attendre la session de prise en main à organiser par le service après-vente des matériels. Ces sessions de prise en main, prévues au mois de décembre 2022 n'ont pas encore été réalisées par le projet.

La coopérative GOSCHEN de Mandjou qui, par anticipation, a utilisé sans formation, la couveuse offerte par le projet, a détruit près de cinq-cents (500) œufs. Le GIC CEPROAK de Kette, bénéficiaire d'un équipement de transformation de maïs n'a pas encore installé sa broyeuse. Des aménagements doivent être faits dans la ferme pour tenir compte de la hauteur de la broyeuse.

La maintenance des équipements pourrait être très onéreux pour ces coopératives dont la plupart n'est pas encore financièrement autonomes. Pour faire face aux frais de fonctionnement, A Kentzou et Yokadouma, l'association MOINAM Femmes Dynamiques et la coopérative SOCOPEY ont signé des conventions avec des opérateurs privés pour la gestion de leurs tricycles et leur congélateur.

La coopérative SOCOPEY de Yokadouma qui dispose d'une ferme n'arrive pas à satisfaire sa demande en provende. Elle se rend régulièrement à Batouri (plus de 180 km) pour acquérir les poussins et les aliments de la volaille.

Par ailleurs, plusieurs participantes aux sessions de formation ne se sentent pas encore autonomes pour appliquer les itinéraires techniques dans leurs parcelles ou leurs fermes.

Les résultats du concours de business plan ne sont pas encore proclamés. Le projet n'a pas encore finalisé les conventions avec les structures financiers chargés d'encadrer les lauréats. Cette situation crée une démotivation des candidats et maintien les populations dans la vulnérabilité du fait de l'absence de ressource financières additionnelles.

Toutefois, le projet est adapté à la zone et constitue une source de revenus réel pour les bénéficiaires. La demande en volaille et en produit agricole (manioc, maïs) est très forte

et pourrait perdurer après le projet. Les formations en gestion financières permettent déjà à plusieurs femmes de mieux gérer les ressources de leur ménage ; ce qui contribue durablement à réduire la pauvreté et la vulnérabilité.

Le projet est axé sur le marché, la formalisation des entreprises locales et dépend de la situation socio-politique en République centrafricaine. Pour garantir le succès de ce projet, il est nécessaire pour l'OIT et ses partenaires d'avoir une bonne collaboration et établir des canaux pour être informés sur la mise en œuvre du projet. Par exemple, pour garantir à long terme la disponibilité de la production agricole, les coopératives devront soit produire elles-mêmes soit s'approvisionner de manière continue en matières premières et en semences (provende, poussin, semences, etc.); ce qui permettra d'assurer la vente des produits au niveau locale et international.

Le projet favorise la cohabitation et la collaboration entre réfugiés et populations hôtes. La synergie d'action née de la mutualisation des efforts pour la conduite des activités des coopératives et la participation aux sessions de formations contribue à instaurer la paix et la cohésion sociale entre communautés dans la zone du projet. Plusieurs réfugiés interrogés ont affirmé être en parfaite entente avec les populations hôtes et préfèrent vivre au sein des communautés que dans les camps.

Les femmes réfugiées des communautés d'accueil, interrogées ont affirmé vivre en parfaite harmonie avec les hommes et les communautés d'accueil.

Cet environnement d'absence de conflits perdurera après le projet.

Le projet a basé son approche sur l'implication des acteurs locaux (Comité de pilotage, Communes, etc.), des structures étatiques locales (MINEFOP, MINEPIA, MINADER, etc.), des coopératives et autres groupement sociaux. Ces acteurs ont été formés pour accompagner les bénéficiaires sensibilisés et formés sur les maillons des différentes chaînes de valeur : manioc, maïs et volaille.

Cette approche permettra une meilleure appropriation du projet et une capitalisation des acquis.

L'étroite collaboration entre l'OIT et l'UNHCR dans la conception et la mise en œuvre de ce projet a permis de mobiliser et mettre à la disposition du projet l'expertise et l'avantage comparatif de ces deux agences des Nations Unies. Bénéficiant de cette collaboration, le projet a su identifier les besoins réels des populations et apporter des solutions durables. Par exemple, les fora DEL initiés par le projet sont en cours de réorganisation afin d'en faire un cadre de concertation regroupant tous les partenaires et agences intervenant dans chacune des communes du projet.

10.7. Genre et non-discrimination et autres thèmes transversaux

Genre et non-discrimination

La prise en compte du genre et la non-discrimination ont été évalués en examinant les données secondaires puis, par triangulation, les informations obtenues à travers les entretiens.

L'examen des documents et des données fournies par les parties prenantes permet à l'évaluateur de confirmer que le projet a intégré les questions de genre et non-discrimination dans le processus de conception et de mise en œuvre. A titre d'illustration, les femmes font parties des cibles principales du projet (le projet prévoit toucher au moins 65% de femme des 5000 bénéficiaires directs). En outre, l'indicateur du résultat 3.1.4 indique que le projet doit garantir que des femmes entrepreneurs bénéficient des prestations de protection sociale.

De même, plusieurs coopératives et ONG sont présidées par les femmes (GIC CEPROAK à Kette, Association MOINAM FEMMES DYNAMIQUES à Kentzou, Association Minority Development à Batouri, etc.).

Dans la mise en œuvre du projet, les participants aux sessions de formation et les membres des fora DEL sont à la fois des hommes et des femmes. Par exemple, sur 25 participants à la 3^{ème} vague de la formation GET Ahead, dans la région de l'Adamaoua, l'on comptait trois (3) hommes soit (12%) et 22 femmes (soit 88%).

Plus spécifiquement, les programmes de formation sur GET Ahead, TRIE/CREE et Education Financière ont répondu au besoin spécifique des femmes. Par exemple, l'outil « Gender and Entrepreneurship Together (GET Ahead)³¹ » a contribué à combler le fossé entre les sexes à travers le renforcement des capacités des femmes en matière de gestion d'entreprise, de leadership et de communication.

En outre, le GET Ahead comprenait également des conseils sur la manière de s'occuper des enfants et de lutter contre la violence sexiste.

Le programme de formation à l'entrepreneuriat « Gérez mieux votre entreprise (GERME) », a quant à lui, soutenu les femmes et les hommes entrepreneurs. Il leur a permis d'avoir un bon niveau d'alphabétisation dans les différentes étapes de la maturité de leurs entreprises, partant de la génération d'une idée d'entreprise à la gestion de la croissance en passant par l'élaboration d'un plan d'affaires ainsi que le démarrage d'une entreprise et sa gestion au quotidien.

Ainsi, plusieurs femmes qui n'avaient pas de connaissances en gestion du budget familial et comptabilité simplifiée ont attesté savoir mieux gérer le budget familial, savoir prioriser leurs dépenses et avoir augmenté le rendement de leur production grâce aux formations reçues.

³¹ Programme de formation à l'entrepreneuriat qui vise à lever les différents obstacles (manque de connaissances, de compétences, de confiance en soi, attentes et responsabilités familiales, etc.), auxquels sont confrontées les femmes pour créer et gérer une entreprise.

Par ailleurs, une formation des formateurs sur les outils Think. Coop, Start.Coop & My Coop de l'OIT a permis de faire comprendre l'intérêt de prendre en compte l'aspect genre dans le projet³².

Le projet n'ayant pas encore implémenté le mécanisme de suivi post-formation des participants, il est difficile de mieux apprécier l'utilisation faites par les femmes des connaissances reçues des différentes formations. Toutes les femmes interrogées affirment avoir reçu de nouvelles connaissances dans le cadre des formations.

Les principaux obstacles auxquels se heurtent les femmes entrepreneurs agricoles de la zone du projet ont été cartographiés grâce à des focus group avec des femmes dans le cadre d'une étude³³ et au cours des ateliers organisés.

Le projet a mis fortement l'accent sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à travers entrepreneuriat. Par exemple, au cours de la formation sur l'entrepreneuriat, une session sur le genre a été organisée pour sensibiliser les prestataires de services sur les obstacles à l'autonomisation des femmes. Dans la région de l'Adamaoua, au moins 42% des formateurs formés étaient des femmes et 72% des bénéficiaires formés étaient femmes.

L'étude sur la cartographie et évaluation des interventions de protection sociale du projet ³⁴ a fait ressortir que certaines activités peuvent entraîner des conflits sociaux/familiaux, lorsque les femmes ont un meilleur accès aux formations et ressources financières. Pour y remédier et éviter d'amplifier la violence domestique, le projet a adopté une approche familiale dans laquelle les femmes et les hommes sont impliqués dès le début. En effet, le projet a mis en place un programme portant sur la masculinité positive qui consiste à encourager le dialogue et la participation des femmes à la prise de décision dans la gestion des entreprises.

Concernant les personnes vulnérables, à l'exception de l'indicateur 1.3.1. "Existence de lignes directrices vulgarisées sur l'enregistrement des entreprises pour les groupes vulnérables" qui en fait allusion d'une manière générale, le PRODOC ne ressort pas explicitement les personnes vivant avec un handicap, encore moins les peuples autochtones parmi les bénéficiaires. Cependant, compte tenu du leitmotiv des NU et donc de l'OIT "Leave no one behind" et des orientations du COPIL, le projet les intègre.

³² Rapport de mission de la formation des formateurs sur les outils THINK. COOP, START.COOP & My COOP du BIT dans les régions de l'Est et de l'Adamaoua au Cameroun, novembre 2022

³³ Rapport « Cartographie et évaluation des interventions de protection sociale, et de prestataires de services de lutte contre le VIH et le SIDA et la violence basée sur le genre dans les régions de l'Adamaoua et de l'est du Cameroun » (juin 2022)

³⁴ Cartographie et évaluation des interventions de protection sociale, et de prestataires de services de lutte contre le VIH et le SIDA et la violence basée sur le genre dans les régions de l'Adamaoua et de l'est du Cameroun (juin 2022)

Tripartisme, dialogue social et standards internationaux du travail

Le dialogue social et le tripartisme ont été pris en compte par la participation des mandants (organisations des travailleurs et des employeurs et les ministères sectoriels au niveau central et local), des partenaires (UNHCR, UNICEF, PAM, ONG SAIMED, ASOPV, etc.) et des bénéficiaires (refugiées, déplacés internes et membres des communautés hôtes) aux différentes consultations du projet. Pour preuve, dans le cadre des formations, des réunions du Comité de pilotage et de la Journée internationale des coopératives (JICoop), le projet a réuni plusieurs catégories de parties prenantes (gouvernement, organisation de travailleurs, Institut de formation, organisations internationales, ONG, entreprises privées, etc.). En outre, le Comité de pilotage du projet est constitué des représentants de l'OIT, de KOICA, du gouvernement (MINPROFF, MINADER, MINEPIA, MINFI, MINEPAT, MINTSS, MINAS, MINPMEESA), de la Centrale Syndicale du secteur Public (CSP), des syndicats d'employeurs (GICAM), des représentants des réfugiés et des communautés d'accueil des régions de l'Est et de l'Adamaoua.

A l'issue des deux sessions tenues en 2022, des recommandations constructives ont été faites pour améliorer la mise en œuvre du projet.

Le projet a mis en place des mécanismes et des processus pour garantir que les femmes réfugiées et les communautés d'accueil (femmes et hommes) puissent participer pleinement à la conception et à la mise en œuvre des stratégies de développement économique local. En particulier, les femmes et les réfugiés sont membres des fora de dialogue public-privé chargés entre autres d'analyser et d'identifier les chaînes de valeurs agricoles présentant un potentiel de croissance inclusive.

La participation à ces cadres de dialogue tripartite a été une réalisation importante qui contribue à consolider les acquis du projet et à créer un environnement favorable pour la mise en œuvre des accords de coopération et tout particulièrement le Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement.

Transition juste dans le contexte du changement climatique

Une transition juste³⁵ signifie rendre l'économie plus verte d'une manière qui soit aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités de travail décent et en ne laissant personne de côté.

Afin de relever les défis environnementaux urgents tels que le changement climatique, la pollution et l'effondrement de la biodiversité, les nations et les entreprises doivent opérer une transition vers des économies et des sociétés plus vertes, résilientes et neutres sur le plan climatique.

³⁵ https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/WCMS_824705/lang--fr/index.htm

Concernant la question de la transition juste relative à l'environnement, le projet dispose dans son cadre logique d'indicateurs pour la promotion de l'environnement. Toutefois, les actions du projet ne sont pas encore perceptibles dans ce domaine. En effet, au 31 décembre 2022, aucune réalisation n'a été faite pour l'activité 1.3.5 et l'activité 1.3.6.

La promotion des emplois verts, le long des chaînes de valeur du projet, a été retenue par le projet comme critères de sélection de plans d'affaires, afin de contribuer à la protection de l'environnement.

11. Conclusions

Le projet KOICA est une belle initiative qui contribue fortement à la mise en œuvre de la politique du gouvernement camerounais en matière de développement du capital humain et du bien-être. Les approches mis en place ont su mobiliser à la fois les structures publiques et privées ainsi que les réfugiées et les populations d'accueil qui s'approprient le projet.

L'examen des données reçues montrent que le projet, au vu de ses objectifs et résultats qui ciblent directement à la fois les réfugiées et les populations d'accueil, est pertinent et est en lien avec les ODD (1, 5, 8, 10, 16), les priorités du gouvernement du Cameroun, de la KOICA et de l'OIT. Les actions menées par le projet tendent à réduire la vulnérabilité des bénéficiaires dans une situation de vie très précaire. Ces actions sont réalisées à travers des appuis directs et durables comme la formation des coopératives, des entrepreneurs individuels et des acteurs gouvernementaux sur des thématiques telles que l'entrepreneuriat, la gestion financière ainsi que la prévention et de protection en matière de VIH/Sida et des VBG. Toutes ces initiatives amènent les femmes (refugiés et populations d'accueil) à être autonomes financièrement et de manière durable.

Dans le processus de conception et de mise en œuvre du projet, la participation des mandants a été forte. Ceux-ci ont été consultés lors de l'identification des objectifs (notamment le choix du VIH/SIDA comme priorité nationale) et sont membres du Comité de pilotage du projet.

Globalement, à mi-parcours, les activités avancent passablement sous chacun des résultats du projet. La performance cumulée du projet reste faible (30% au 31 décembre 2022). Toutefois, au titre de l'année 2022 (avec la mise en œuvre du plan accéléré), la performance annuelle reste acceptable pour chacun des objectifs spécifiques (74,17% de réalisation physique du programme d'activités annuel 2022 au 31 décembre 2022).

Sur les 28 indicateurs vérifiés lors de cette évaluation, 04 (14,29%) sont déjà atteints (100% de réalisation) et 24 (85,71%) ne sont pas encore atteints (22 indicateurs (78,57%) sont en dessous de 50% de réalisation et 02 indicateurs (07,14%) sont compris entre 50% et 80% de réalisation).

Un retard de dix (10) mois a été accusé au départ du fait du recrutement tardif de l'équipe de projet, de la question de sécurité préoccupante et de la crise du Covid 19 qui a limité les déplacements sur le terrain à la fois pour les bénéficiaires et l'équipe du projet.

La mise en place de six (6) fora pilotes de développement économique local (DEL) et les formations des entrepreneurs individuels et des coopératives aux outils (Get Ahead, GERME, Education Financière, Think.COOP, Start.COOP et My.COOP) de l'OIT ont été faites. La première édition d'un concours de plans d'affaires a été organisée. Les résultats du concours, prévus au mois de décembre 2022, tardent à être proclamés du fait de la non-finalisation des conventions avec les structures financières.

Des actions spécifiques pouvant entraîner l'atteinte globale de l'ensemble des indicateurs sont en cours de réalisation.

Le taux d'exécution financière de 68% est acceptable (2 978 138,28 USD exécutés sur un budget de 4 361 392 USD) sur le montant global des deux tranches déjà virées. Toutefois, l'exécution financière globale du projet qui est de 37% reste faible au 31/12/2022 (2 978 138,28 USD a été utilisé sur un budget global de 7 999 000 USD).

Des retards sont observés dans la mise en ligne du budget de l'année 2023. La non-validation, dans le système IRIS, des ressources de la troisième tranche par le projet en est la cause. Cette situation vient entraver la mise en œuvre du projet.

Avec le retard de dix (10) mois observé pour le démarrage effectif, et au vu des performances au 31 décembre 2022 sus-énumérées, il sera difficile pour le projet, d'atteindre les résultats escomptés en 2024 (année initialement prévue pour la fin du projet) : Une extension pourrait alors s'avérer indispensable jusqu'en 2025.

Plusieurs coopératives n'ont pas encore utilisé les équipements reçus de l'OIT à l'issue du concours organisé lors de la journée internationale des coopératives 2022. La formation de prise en main des équipements prévue au mois de décembre 2022, par le projet, n'as pas encore été organisée.

Il est prématuré d'apprécier la durabilité du projet car la plupart des activités sont en cours de réalisation. Toutefois, globalement, des changements significatifs sont observés au sein des bénéficiaires directs (femmes réfugiées et des communautés d'accueil). Le projet a rendu plus actives des femmes vulnérables, sans emploi ni formation et les a dotées de nouvelles compétences socioprofessionnelles et de savoir-faire, nécessaires à leur employabilité et leur autonomisation.

L'approche du projet qui consiste à former les formateurs locaux, à mettre en place des organes de gestions conjoints (refugiés et communauté d'accueil) des coopératives et la forte implication des structures gouvernementales au niveau national et local, constitue un gage de durabilité et d'appropriation des acquis de ce projet par les bénéficiaires.

Les questions de genre et non-discrimination ont été prises en compte dans le processus de conception et de mise en œuvre. Plusieurs femmes qui n'avaient pas de connaissance en gestion du budget familial et en comptabilité simplifiée ont attesté savoir mieux gérer le budget familial, savoir prioriser leurs dépenses et avoir augmenté le rendement de leur production grâce aux formations reçues.

Concernant la question de la transition, jusqu'à date, les activités relatives à ce volet n'ont pas encore concrètement débuté (activité 1.3.5 et activité 1.3.6).

Des actions spécifiques devront être mises en œuvre, tant en appui aux structures partenaires qu'à l'équipe du projet, pour l'atteinte globale de l'ensemble des indicateurs dans un délai de 24 mois.

12. Recommandations, leçons apprises et bonnes pratiques

Recommandations (REC)

REC 1. Organiser les réunions du Comité de Pilotage au cours de l'année 2023. Le BIT devra veiller à la tenue régulière des réunions du Comité de pilotage tripartite étant donné que ce Comité a une mission essentielle qui est d'une part, de superviser la mise en œuvre, fournir des conseils sur les stratégies à adopter pour atteindre les résultats du projet et d'autre part, d'approuver les rapports d'avancement préparés par l'équipe du projet. Jusque-là, il se réunit deux fois par an ou plus si nécessaire à la demande de son Président. Le programme des réunions 2023 du Comité n'est pas encore arrêté. Le rapport des activités de 2022, le programme d'activités et le budget 2023 n'ont pas encore fait l'objet d'approbation par le Comité. L'absence de réunions du Comité de pilotage, sera préjudiciable pour la collaboration entre l'OIT, KOICA et les acteurs nationaux et l'atteinte des résultats escomptés.

BIT et mandants, Priorité Elevé, Ressources moyen, durée cours terme

REC 2. Mettre en place un mécanisme financier pour soutenir les lauréats du concours de business plans. Les bénéficiaires du concours de Business plan ont été sélectionnés mais le projet n'a pas encore mis à disposition le financement et l'appui technique nécessaires pour la suite de la mise en œuvre de cette activité. Les conventions avec les services financiers ne sont pas encore signées. Le retard accusé met à mal la suite du processus.

Le projet devra finaliser la signature des conventions et mettre à disposition les ressources financières nécessaires. *BIT et mandants, Priorité Elevé, Ressources moyen, durée cours terme*

REC 3. Maintenir le soutien aux coopératives, groupes et associations afin de renforcer leur organisation et faciliter leur migration et leur appropriation de la loi OHADA. Le projet a accompagné les groupes, associations et coopératives qui s'attendent au financement de leurs activités. Cependant, ils ne remplissent pas encore les critères pour être aux normes de l'OHADA. Le BIT doit soutenir la formalisation du statut de ces groupes, associations et coopératives et leur migration vers la comptabilité du système OHADA. *BIT et mandants, Priorité Elevé, Ressources moyen, durée cours terme*

REC 4. Procéder à la formation des coopératives à l'utilisation des équipements reçus. Le projet a promis de former les coopératives avant l'utilisation de certains équipements reçus. Ces formations sont attendues depuis fin décembre 2022, ce retard freine ces structures qui veulent renforcer davantage leurs outils de productions. En plus, la non utilisation de ces équipements pourrait entraîner leur détérioration. *BIT et mandants, Priorité Elevé, Ressources moyen, durée court terme*

REC 5. Finaliser le processus d'intégration budgétaire. La troisième tranche du budget n'est toujours pas active dans le système IRIS. La non-disponibilité du budget occasionnera des retards dans la mise en œuvre du projet. *BIT, Priorité Elevé, Ressources moyen, durée court terme*

Leçons apprises (LA)

LA 1. L'intégration du genre dans le projet renforce la résilience des femmes.

La question du genre a été intégrée au projet lors de sa formulation et sa mise en œuvre. Cette approche a permis de briser bien de tabous et de stéréotypes. Dans un environnement humanitaire et sociologiquement fait de préjugés sur l'emploi et le rôle et le pouvoir économique des femmes dans les communautés, le projet a su dynamiser la volonté des femmes et diversifier leurs sources de revenus en vue de contribuer à la prise en charge de leurs familles.

LA 2. Les situations de crise peuvent être des opportunités économiques.

Loin de se laisser fragiliser par l'impact négatif des crises armées, le BIT a su profiter de cette situation pour renforcer les capacités des communautés d'accueil, des femmes déplacées internes et des réfugiés, et leur permettre d'acquérir de nouvelles connaissances (GERME, GET Ahead, etc.) et d'avoir des ressources additionnelles (amélioration des connaissances sur les itinéraires techniques).

LA 3. La promotion du triple nexus Humanitaire-Développement et Consolidation de la paix favorise un changement de comportement.

Une étape importante a été franchie pour l'autosuffisance et l'autonomisation des populations par rapport à l'aide humanitaire, à travers les actions de renforcement de capacités et de cohésion sociale (formation agricole, gestion financière, fourniture d'équipement aux coopératives, etc.).

LA 4. L'organisation des foires permet de renforcer l'appropriation du projet par les bénéficiaires et partenaires.

L'organisation de la foire des prestataires de services et de la journée des coopératives a permis aux individuels, coopératives et autres groupes et associations ainsi qu'aux prestataires de services financiers et non financiers de faire mieux connaître leurs activités et de partager leurs expériences avec l'extérieur. Elles ont ainsi pu tisser des partenariats avec leurs pairs ; toute chose qui a renforcé l'estime en soi des participants et donner une visibilité à leurs actions.

Bonnes pratiques (BP)

BP 1. Le choix des chaînes de valeur a été fait avec l'appui des structures nationales et de manière participative.

L'étude sur la sélection des chaînes de valeur du projet a tenu compte des documents de Stratégie notamment la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30). Les consultations dans les 16 communes du projet ont été faites auprès des structures

publiques et privées clés ainsi qu'auprès des bénéficiaires. Le faisant, le projet prend en compte les priorités nationales, ce qui aura pour mérite de faciliter l'appropriation du projet.

BP 2. La formation des femmes sur l'éducation financière, la protection sociale et le VIH/SIDA contribue à leur autonomisation.

Les femmes (refugiées en particulier) ont appris à élaborer un budget familial et prioriser leurs dépenses. En outre, elles ont été sensibilisées sur la lutte contre le VIH/SIDA et sur les procédures de sécurisation des entreprises à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale ; Cela leur a permis d'avoir de l'assurance en soi et de travailler dans un environnement de travail décent.

13. ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation



Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours indépendante du projet : Autonomisation des femmes pour des économies résilientes et des communautés pacifiques dans les régions de l'Est et l'Adamaoua où vivent les réfugiés.

Titre du projet évalué	Autonomisation des femmes pour des économies résilientes et des communautés pacifiques dans les régions de l'Est et l'Adamaoua où vivent les réfugiés.
Code du projet	CMR/20/04/KOR
Bureau administratif du BIT	Bureau de l'OIT pour le Cameroun, Guinée Equatoriale, Sao Tomé et Príncipe.
Unité d'appui technique	SKILLS
Pays	Cameroun
Durée	49 mois
Date de démarrage	12/2020
Date de fin	12/2024
Budget du projet	USD 7,999,000
Type d'évaluation	Evaluation mi-parcours indépendante
Date prévue pour l'évaluation	Octobre à décembre 2022
Donateur	Korea International Cooperation Agency
Gestionnaire de l'évaluation	Pacome DESSERO

1 Contexte du projet

En août 2020, le HCR a fait état d'un total de 280 687 réfugiés centrafricains au Cameroun dans les régions de l'Est, de l'Adamaoua et du Nord. Les réfugiés sont issus de divers groupes ethniques, dont les Peuls/Mbororo que l'on trouve également au Cameroun. Les Peuls/Mbororo sont des communautés nomades d'éleveurs et de gardiens de bétail parmi les plus durement touchées par les conflits répétés en RCA. Beaucoup d'entre eux fuient leur pays pour s'installer définitivement au Cameroun. Le HCR estime que 189 005 (dont 98 283 femmes) réfugiés centrafricains se sont

installés à l'Est et 64 636 (dont 33 611 femmes) dans l'Adamaoua. La plupart des réfugiés (environ 70%) vivent dans des villages avec des populations d'accueil et le reste est installé dans des camps. L'enquête du HCR de juin 2018 a révélé que 74 % des réfugiés ont l'intention de rester au Cameroun jusqu'à ce que la situation politique et sécuritaire dans leur pays d'origine se stabilise.

Les femmes de ces communautés sont confrontées à plusieurs types de discrimination et de violence : sexuelle, physiologique et physique, comme le mariage forcé, les rites de veuvage, le repassage des seins, les mutilations génitales et la scarification, la plupart du temps pratiqués dans de mauvaises conditions d'hygiène avec un risque élevé d'exposition au VIH/SIDA, d'infection et de toutes sortes de complications sanitaires. En ce qui concerne la violence contre les femmes et les filles au Cameroun, les statistiques nationales montrent que 54,6% des femmes ont été victimes d'une forme de violence dès l'âge de 15 ans contre 9,8% des hommes. La violence domestique touche 52,6 % des femmes ; 1,4 % des femmes ont subi des mutilations génitales. Enfin, il convient de mentionner le mariage précoce, qui touche 11,4% des jeunes filles.

Le gouvernement du Cameroun voit dans l'émancipation économique des femmes un moyen efficace de lutter contre ces pratiques et de contribuer au développement économique local en relevant les défis.

L'OIT, à travers le projet « *Autonomisation des femmes pour des économies résilientes et des communautés pacifiques dans les régions de l'Est et de l'Adamaoua au Cameroun, où vivent des réfugiés* » (2021-2024) financé par l'Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) et mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), soutiendra ces stratégies nationales en créant des synergies avec la stratégie sectorielle à moyen terme de la KOICA (2016-2020), en particulier dans les quatre domaines suivants : (i) la santé, en promouvant des régimes de protection sociale en matière de soins de santé sexuelle et reproductive ainsi que la protection de la maternité pour les femmes réfugiées et les populations d'accueil ; (ii) la gouvernance, en renforçant la capacité des municipalités défavorisées et prioritaires et en leur faisant planifier leur développement économique local et leur cohésion sociale, par une participation accrue des femmes à la vie économique et communautaire ; (iii) l'agriculture et le développement rural, en encourageant des régimes de développement rural inclusifs et durables qui contribuent à l'intégration des réfugiés et à l'autonomisation des femmes dans les chaînes de valeurs à fort potentiel de croissance ; (iv) l'égalité des sexes par l'autonomisation économique des femmes.

Concrètement, ce projet encouragera l'égalité des sexes en renforçant les capacités des municipalités et des institutions locales à protéger et à autonomiser les femmes dans les populations réfugiées et d'accueil et, à plus long terme, à leur permettre de contribuer au redressement de la communauté et à la cohésion sociale. Ceci sera réalisé par la mise en œuvre d'interventions de développement économique local et d'entreprenariat féminin basé sur le marché.

2 Présentation du projet

But du projet

Le but du projet est de « Contribuer à la redynamisation des économies et à la cohésion sociale entre les réfugiés et les communautés d'accueil grâce au développement de l'entrepreneuriat féminin dans certaines chaînes de valeurs agricoles ».

Objectifs spécifiques

Pour atteindre ce but, trois objectifs spécifiques ont été retenus :

Objectif Spécifique 1 : Renforcer les institutions locales et promouvoir des mécanismes favorables au développement économique inclusif, la cohésion sociale et le bien-être des communautés.

Objectif spécifique 2 : Soutenir les femmes des communautés de réfugiés et d'accueil pour établir des agro-entreprises et des coopératives durables, florissantes et écologiques

Objectif Spécifique 3 : Faciliter l'accès des membres des communautés de réfugiés et d'accueil aux régimes de protection sociale susceptibles de prévenir la violence liée au sexe et d'en atténuer les effets.

Résultats attendus du projet.

Objectif Spécifique 1

Résultat 1.1 : Les municipalités et autres acteurs locaux concernés dans les régions de l'Adamaoua et de l'Est bénéficient de mécanismes de dialogue pour participer aux stratégies de développement économique local et élaborer des interventions tenant compte de la dimension du genre pour l'inclusion des réfugiés et des communautés d'accueil dans certaines chaînes de valeur

Résultat 1.2: Les prestataires de services locaux ont les capacités requises pour fournir un large éventail de services financiers et non financiers de développement des entreprises tenant compte de la dimension du genre pour les réfugiés et les populations hôtes

Résultat 1.3: Les entités nationales responsables de la promotion du commerce et des affaires sont équipées pour aider les femmes et les hommes réfugiés ainsi que les populations d'accueil à accéder aux marchés nationaux et internationaux et les réfugiés et les populations d'accueil sont en mesure d'accéder aux marchés nationaux et internationaux

Objectif spécifique 2

Résultat 2.1 : Les femmes réfugiées et les populations hôtes ont créé des entreprises écologiques durables et florissantes et des organisations basées sur des membres telles que des coopératives

Résultat 2.2: Member organizations operating in the selected value chains are created/strengthened

Résultat 2.3: Local businesses, including refugee and women-led businesses, have better access to financial products and services

Objectif Spécifique 3

Résultat 3.1 : Les régimes de protection sociale existants sont adaptés aux besoins des femmes entrepreneurs et accessibles dans les communautés de réfugiés et d'accueil

Résultat 3.2 : L'accès aux services de lutte contre le VIH et le sida est amélioré pour les femmes réfugiées et les populations d'accueil.

Stratégie de mise en œuvre du projet.

L'atteinte des objectifs ainsi que des résultats sus-énumérés du projet, passe par la combinaison des approches de développement de l'entrepreneuriat fondées sur le Système de développement de marché avec l'accès à la protection sociale, ainsi qu'aux services de protection et de prévention contre le VIH /SIDA. Elle se fera autour de trois composantes qui structurent l'ossature du projet, à savoir :

- Composante Développement Economique Local
- Composante Entrepreneuriat et
- Composante Protection Sociale.

Zone de couverture et cibles.

Le projet est basé à Bertoua et couvre les régions de l'Est et de l'Adamaoua au Cameroun, avec 04 départements et 16 Communes concernés. Il cible principalement les réfugiés de la République Centrafricaine, des personnes déplacées internes, et les communautés d'accueil.

Structure de gestion du projet.

Le projet sera mis en œuvre sous la supervision du Bureau de l'OIT à Yaoundé, avec un soutien technique fourni par les spécialistes techniques du Bureau en collaboration avec plusieurs autres programmes et unités techniques basés au siège de l'OIT à Genève.

L'équipe de management du projet sera composée de :

- 1 gestionnaire de projet international/conseiller technique principal (P4) responsable de la gestion et de la mise en œuvre générales du projet ;
- 3 Experts nationaux (NO-A), dont un Expert de l'entrepreneuriat sensible au genre et du développement du secteur privé, un Expert du développement des coopératives et un Expert de la protection sociale ;
- 1 Assistant suivi-évaluation et communication (G6) chargé d'élaborer et de mettre en œuvre le plan de communication et les éléments de partage des connaissances de la stratégie du projet.
- 2 Assistants administratifs et financiers (G5) responsable des questions administratives et des rapports
- 2 Chauffeurs/Messagers (G2)

Principaux résultats rapportés par le projet jusqu'à septembre 2022.

Jusqu'au mois de septembre 2022, les principaux résultats atteints par le projet se déclinent ainsi qu'il suit :

- 04 études de base prévues réalisées,
- 03 filières sur lesquelles le projet travaillera pour le développement de leurs chaînes de valeurs ont été sélectionnées à savoir : le manioc, le maïs et le poulet de chair,
- La mise en place et/ou le renforcement des foras de Développement Economique Local (DEL) débuté dans six (06) communes,
- 05 prestataires de services financiers et soixante et dix-sept (77) non financiers potentiels partenaires du projet ont été identifiés,
- 100 entrepreneurs formés sur les modules TRIE et CREE Du BIT
- 69 formateurs formés sur les programmes Get Ahead (25), GERME (24) et Education Financière (20),
- Un Concours du Plan d'Affaires lancé,
- 80 femmes sensibilisées sur la protection sociale et le VIH/SIDA.

3 Cadre de l'évaluation

L'OIT considère les évaluations de projets comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation, tout projet doté d'un budget de plus de 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation de l'évaluabilité dans un délai d'un an après le début du projet, d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale indépendantes. La première, déjà complétée, est une activité de responsabilité du projet et les deux derniers du Bureau EVAL/BIT. Ainsi une évaluation à mi-parcours est conduite pour ce projet.

Les objectifs des évaluations sont la responsabilité, l'apprentissage, la planification et le développement des connaissances. Elles doivent être menées dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la Norme de qualité de l'évaluation de l'OCDE/CAD et le Code de conduite pour l'évaluation dans le système des Nations Unies de l'UNEG.

Cette évaluation suivra les [directives de l'OIT pour les évaluations axées sur les résultats](#) ; et les directives du BIT/EVAL Liste de contrôle 3 "Préparation du rapport initial" ; Liste de contrôle 4 "Validation des méthodologies" ; et Liste de contrôle 5 "Préparation du rapport d'évaluation". L'évaluation suivra le cadre et les principes d'évaluation de l'OCDE-CAD.

Cette évaluation sera gérée par un gestionnaire des évaluations certifié du BIT qui n'a aucun lien avec le projet à évaluer, et conduit par un(e) consultant(e) indépendant(e). Le processus sera supervisé par le Senior Evaluation Officer du Bureau régional du BIT pour l'Afrique, qui fournit un appui technique.

4 Objectifs de l'évaluation à mi-parcours du projet

L'objectif principal de cette évaluation indépendante à mi-parcours est de fournir une évaluation indépendante des progrès réalisés jusqu'à ce jour, à travers une analyse de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'orientation vers l'impact du projet. Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- i) Examiner les contributions du projet au cadre national de développement, aux

Objectifs de Développement Durable et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;

- j) Évaluer les résultats obtenus du projet, en identifiant les facteurs ayant affecté la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative) ;
- k) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet, y compris des résultats inattendus ;
- l) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- m) Examiner les stratégies de durabilité ;
- n) Examiner l'impact potentiel du projet ;
- o) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- p) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre et la réalisation des objectifs du projet.

5 Champ de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours couvrira la période de décembre 2020 à septembre 2022.

L'évaluation portera sur tous les produits et résultats prévus dans le cadre du projet, en accordant une attention particulière aux synergies entre les composantes et à la contribution aux politiques et programmes nationaux.

L'évaluation doit aider à comprendre comment et pourquoi le projet a progressé ou, est en passe d'obtenir (ou de ne pas obtenir) les résultats spécifiques des réalisations, des résultats potentiels et de l'impact.

6 Critères et questions évaluatives

Critères de l'évaluation

Cette évaluation à mi-parcours indépendante va fonder son analyse, principalement sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies :

- La pertinence stratégique et la cohérence,
- La validité de la conception,
- L'efficacité,
- L'efficience,
- L'orientation vers l'impact
- Durabilité des résultats du projet ;
- L'égalité des sexes et la non-discrimination.

Thèmes transversaux du BIT : le tripartisme, le dialogue social, les standards internationaux du travail et la transition juste relative à l'environnement

Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur doit examiner les questions évaluatives suivantes, qui pourraient être révisées dans la phase de démarrage et actualisées avec l'approbation du

gestionnaire de l'évaluation :

6.1 Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement du Cameroun en ce qui concerne la question des réfugiés et d'autonomisation économique des femmes, aux standards de l'OIT, et des ODDs, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et évaluation du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Se sont-elles appropriés les concepts et ont-elles bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Validité de la conception

- Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?
- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escomptés par le projet ?
- A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été pris en compte dans le projet ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

6.2 Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs sont-ils en processus d'être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
- Des résultats inattendus du projet ont-ils été identifiés ?
- Quels sont les facteurs de succès et obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
- La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes de côté technique et par rapport à l'utilisation par les parties prenantes ?
- Le système de suivi et d'évaluation est-il basé sur les résultats, facilitant une gestion adaptative et l'apprentissage ?
- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il traité cette influence ? Est-il prêt à s'adapter aux changements pour au moins un certain temps à partir de

maintenant ?

- Le modèle d'intervention (adapté) utilisé/à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire ?

6.3 Efficience dans l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses résultats spécifiques ? Si non, pourquoi et quelles mesures ont été prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?
- Y a-t-il un Backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux pays, DWCT, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
- Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT, d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

6.4 Orientation vers l'Impact et la durabilité du projet

- Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (ex : une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?
- Le projet contribue-t-il à l'expansion de la base de connaissances et à la constitution de preuves concernant les résultats et les impacts du projet aux niveaux national et régional ?
- Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient -ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée, ou pourrait être affectée, par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?
- Le projet a-t-il développé et mis en œuvre une stratégie de sortie ?
- Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'avoir une contribution positive durable et à long terme aux ODD et aux indicateurs pertinents (explicitement ou implicitement) ?

6.5 Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables (y compris les personnes handicapées) dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet (niveaux des besoins opérationnelles et stratégiques) ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

6.6 Autres thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
 - Contribue-t-il effectivement à la transition juste dans le contexte du changement climatique ?

7 Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation indépendante à mi-parcours sera conforme aux normes et standards d'évaluation et suivra les garanties éthiques, comme spécifiées dans les procédures d'évaluation du BIT. Le BIT adhère aux normes et standards d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) ainsi qu'aux normes de qualité de l'évaluation de l'OCDE/CAD. L'évaluation est une évaluation indépendante et la méthodologie finale et les questions d'évaluation seront déterminées par le consultant en consultation avec le responsable de l'évaluation.

L'évaluation appliquera une approche de méthodes mixtes, y compris la triangulation pour augmenter la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en s'engageant avec les constituants tripartites, les parties prenantes et les partenaires du projet, autant que possible, à tous les niveaux pendant les phases de collecte de données et de rapport.

En raison de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne du BIT : Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation³⁶.

La démarche méthodologique prendra en compte les quatre étapes suivantes :

7.1 Etape de démarrage

Réunion initiale avec le/ la consultant(e)

Au démarrage de la mission, une réunion initiale à distance sera organisée sous la houlette du gestionnaire de l'évaluation, impliquant le/ la consultant(e), le chef du projet et le personnel administratif du bureau pays pour expliquer, d'une part la

³⁶ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_744068.pdf

démarche méthodologique, les outils et les processus d'évaluation dans le contexte du BIT et d'autre part le cadre du projet, puis discuter des aspects administratives, financières et logistiques de l'évaluation.

Revue documentaire et préparation du rapport de démarrage.

Cette phase va consister en une analyse de l'ensemble des documents importants du projet, notamment les documents de base du projet : Le PRODOC, le PPTD, l'UNSDCF, les rapports d'avancement, les coupures de presse, les comptes rendus de réunions, le budget correspondant et tout autre document utile relatif au projet. 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 devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Le/la Consultant(e) procédera à des entretiens à distance avec le personnel du projet. Il/Elle va également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du Backstopping technique (Bureau de l'OIT à Yaoundé, Bureau régional et le siège à Genève) et le bailleur. Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation. Cet entretien couplé avec la phase de la revue documentaire devrait permettre au consultant de recueillir les avis et les orientations de ces cibles citées plus haut pour élaborer le rapport de démarrage.

7.2 Etape de collecte des données

Le/ la consultant(e)s procédera, sur le terrain au Cameroun, à des entretiens en présentiel de préférence à travers des entretiens de groupe et/ou individuels avec les parties prenantes, y-compris le bailleur et, les mandants du BIT (représentants des travailleurs, des employeurs et du Gouvernement), les partenaires et les bénéficiaires finaux du projet. Il/Elle devra également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du Backstopping.

Une liste indicative des personnes à interroger dans la phase de collecte des données sur le terrain sera fournie par l'équipe de gestion du projet à la suite d'une consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Une sélection des zones à visiter sera faite dans la phase de démarrage, tenant compte de critères relatifs plus ou moins aux cas de succès pour mieux comprendre les résultats obtenus.

7.3 Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation,

Un atelier (physique/virtuel) avec les parties prenantes sera organisé pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres

partenaires. L'atelier sera organisé par le projet à Yaoundé sous la responsabilité technique de l'évaluateur principal au terme de la collecte des données sur le terrain. A la fin du processus de collecte des données, l'évaluateur élaborera le projet de rapport (voir ci-dessous pour les détails). Le projet de rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes pour recueillir leurs contributions dans le but d'améliorer la qualité du rapport. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur pour élaborer la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant. Le rapport sera considéré comme finalisé à la suite de l'approbation de celui-ci par EVAL/BIT, ce qui consacrera la fin du contrat d'évaluation.

8 Livrables

a) **Un rapport initial** (pas plus de 20 pages, sans compter les annexes) - après examen des documents disponibles et une discussion initiale avec la direction du projet et le donateur (Directives EVAL - Liste de contrôle 3) sera élaboré. Le rapport initial devra :

- Décrire le cadre conceptuel qui sera utilisé pour entreprendre l'évaluation ;
- Elaborer la méthodologie proposée dans les TDR avec les changements nécessaires ;
- Décrire en détail les données nécessaires pour répondre aux questions de l'évaluation, les sources de données par questions d'évaluation spécifiques (en mettant l'accent sur la triangulation autant que possible), les méthodes de collecte de données et l'échantillonnage intentionnel ;
- Critères de sélection des personnes à interviewer (dans la mesure du possible, inclure des hommes, des jeunes et des femmes) ;
- Détailler le plan de travail de l'évaluation, en indiquant les phases de l'évaluation, leurs principaux résultats et les étapes clés ;
- Établir la liste des principales parties prenantes à interviewer et les outils à utiliser pour les entretiens et les discussions ;
- Définir l'ordre du jour de l'atelier des parties prenantes ;
- Définir les grandes lignes du rapport d'évaluation final ;
- Guides d'entretien et autres outils de collecte de données.

Le rapport initial doit être approuvé par le responsable de l'évaluation avant de commencer le travail sur le terrain.

b) Les résultats préliminaires seront partagés lors d'un **atelier avec les principales parties prenantes** (y compris les membres du comité consultatif du partenariat et du comité directeur du partenariat) une fois la collecte des données terminée. L'évaluateur établira l'ordre du jour de la réunion. L'atelier sera organisé techniquement par l'équipe d'évaluation avec le soutien logistique du projet.

c) **La première version du rapport d'évaluation** en français (suivant les listes de contrôle EVAL 4 et 5) ne doit pas dépasser 30 pages, annexes non comprises. Le

responsable de l'évaluation est chargé d'approuver ce projet. Le projet de rapport d'évaluation sera partagé avec toutes les parties prenantes concernées. Il leur sera demandé de fournir des commentaires dans un délai précis.

1. Page de couverture avec les données clés du projet et de l'évaluation
2. Résumé exécutif en français et en anglais
3. Acronymes et abréviations
4. Contexte et description du projet, y compris les principaux résultats rapportés
5. Méthodologie et limites
6. Constatations (le contenu de cette section doit être organisé autour des critères et des questions de l'évaluation), y compris un tableau montrant les résultats au niveau des produits et des résultats par le biais d'indicateurs et de cibles prévus et atteints et des commentaires sur chacun d'eux.
7. Conclusions
8. Recommandations (c'est-à-dire pour les différentes parties prenantes et les partenaires du projet), en indiquant pour chacune d'elles la priorité, le calendrier et le niveau de ressources requis. Suggestions : 8 à 10 recommandations maximum au total).
9. Enseignements tirés et bonnes pratiques
10. Annexes :
 - TDR
 - Liste des personnes consultées
 - Calendrier des travaux (briefings, collecte de données, entretiens, visites de terrain, atelier(s))
 - Documents consultés
 - Matrice d'évaluation
 - Outils de collecte de données
 - Matrice d'analyse du cadre logique
 - Leçons apprises
 - Bonnes pratiques émergentes

d) La version finale du rapport d'évaluation, incorporant les commentaires écrits reçus du BIT et d'autres parties prenantes clés. Les leçons apprises et les bonnes pratiques identifiées devront également être insérées dans des modèles d'annexe standard (une leçon apprise et une bonne pratique par modèle à annexer au rapport) conformément aux directives d' EVAL.

e) L'évaluateur (chef d'équipe) produira **un résumé exécutif dans le modèle EVAL du BIT** et le soumettra au responsable de l'évaluation.

La version finale est soumise à l'approbation finale d' EVAL (après l'approbation initiale du gestionnaire d'évaluation/responsable régional de l'évaluation).

9 Modalités de gestion et chronogramme

Composition de l'équipe d'évaluation

L'évaluation sera dirigée par un(e) consultant(e) de posture internationale. Il/elle sera un spécialiste senior de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et une expertise avérée, des questions relatives au domaine du projet actuel : autonomisation économique des femmes.

La gestion de l'évaluation

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, Dessero Pacome, dessero@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 logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Yaoundé et l'appui technique du Senior M&E Officer du Bureau Régional pour l'Afrique de l'OIT

Chronogramme de l'évaluation

Phases	Tâches	Personne responsable/Partenaires	Période tentative	Nombre de jours contractuels
01 Préparation des TDR	Préparation du projet des TdR Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	Du 01 au 16 Septembre	0
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Du 21 septembre au 02 octobre	0
	Intégration des commentaires dans la version finale des TDR	Gestionnaire de l'évaluation	03 octobre	0
02 Sélection du consultant	Publication de l'Appel à manifestation	Gestionnaire de l'évaluation	Du 21 septembre au 02 octobre	0
	Sélection du consultant	Gestionnaire de l'évaluation	Du 04 au 07 octobre	0
	Etablissement et signature du contrat	ETD/BP-Ydé	Du 10 au 23 Octobre	0
03 Briefing	Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal	Gestionnaire de l'évaluation		
04 Phase de démarrage	Revue documentaire, Conception des outils, Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur, Préparation et soumission du rapport de démarrage	Consultant(e) international(e)	Du 06 au 13 décembre	6
	Révision et approbation de la	Gestionnaire de	Du 14 au 28	0

	version finale du rapport de démarrage	l'évaluation	décembre 22	
05 Collecte de données et consultation des parties prenantes	Consultations avec les parties prenantes	Consultant(e)	Du 13 au 23 février 23	09
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes,		24 février	01
06 Rapport préliminaire	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Consultant international(e)	Du 27 février au 03 mars	05
	Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	Du 28 novembre au 10 décembre	0
07 Rapport final	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	12 décembre	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Consultant(e)	13 décembre	01
	Révision du rapport version finale	Gestionnaire de l'évaluation	Du 14 au 19 décembre	0
	Révision par EVAL pour commentaires finaux	SMEO/EVAL et Consultant	Du 20 au 29 décembre	0
TOTAL				22

10 Budget de l'évaluation.

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le projet et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement du/ de la consultant(e), la missions de terrain, l'organisation d'atelier et de réunions de consultations avec les parties prenantes. Le budget comprendra entre autres :

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) (22 jours),
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain,
- Le billet d'avion
- Les voyage sur le terrain.

A cela s'ajoutent les coûts dédiés à la logistique pour l'organisation de l'atelier de restitution.

11 Principales qualifications et expériences requises.

L'évaluation est exécutée un(e) consultant(e) avec expérience internationale :

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en gestion de projet, en suivi et évaluation de projets et programmes, en études de développement, économie ou qualifications équivalentes ;
- Un minimum de 7 ans d'expérience avérées en matière d'évaluation de projets et programmes de développement, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, incluant les projets au sein du SNU ;
- Une bonne compréhension du mandat du BIT et du tripartisme ;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation ;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- N'avoir pas de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du Projet (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue) ;
- Avoir des connaissances et expérience avérées sur les thématiques du projet (autonomisation économique des femmes) et du pays seront des atouts ;
- Excellente maîtrise du français.

2. Annexe 1. Documents et outils pertinents du BIT en matière d'évaluation.

1. Directives du BIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4e éd. (Novembre 2020)

http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm

2. Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)

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

3. Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial

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

4. Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation

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

5. Liste de contrôle 6 : Evaluation de la qualité du rapport d'évaluation

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

6. modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm)

[en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm)

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm)

[en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm)

7. note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT [http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm)

[en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm)

8. Note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets

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

9. Modèle pour la page de titre de l'évaluation

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm/.](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm/)

Annexe 2 : Liste des personnes consultées

Lieux	prenantes à rencontrer	Contact
	Ali Madai, Directeur OIT/Ydé	madai@ilo.org
	Ningini Paul, Chef Unité Programmes OIT, Ydé	ningini@ilo.org
	Zuchuon Rodrigue, Spécialiste Entrepreneuriat, OIT/ Ydé	zuchuon@ilo.org
	Dr Kemmegne Joseph, Sp. PS OIT/Ydé	kemmegne@ilo.org
	Tchami Guy, Rose Losada Virginia, Verze Valentina (OIT Genève	tchami@ilo.org roselosada@ilo.org . verze@ilo.org
	Katleen Ranger, CTA du projet	felixranger@ilo.org
	Autres membres du projet (BIT)	felixranger@ilo.org
Mandjou	Focus group avec Entrepreneurs individuels	S/C Cécile Bengono
	Coopérative GOSCHEN	S/C Boyomo
	Echanges avec le Maire	
	Séance de travail avec les membres du Forum DEL	S/C Ahmadou Hamma
Batouri	Séance de travail avec la coopérative AGRILAND	Kelly Gerard
	Séance de travail avec Minority & Development	S/C Mme Ngando
Kette	Séance de travail avec l'ONG SAIMED	S/C Ondoa
	Séance de travail avec la coopérative CEPROAK	S/C Mme DALI JULIENNE
Kentzou	Focus group avec l'Association MOINAM FEMMES DYNAMIQUES et PF Protection Sociale	S/C DJOUMBA MARIETTE, Présidente et Koda Jasmine
Yokadouma	Séance de travail avec la coopérative SOCOPEY	S/C Assonzig Beatrice, Présidente
Bertoua,	Amana Céline Nathalie	amananath@yahoo.fr
	Love Vera Gozion Ekoume	l.ekoume@abconsulting-cm.com
	Ndjock Paul Bernard	motemapaul@yahoo.fr
	Yunjin Oh	Yunjin.oh@koica.go.kr
	Wahid Ben Amor, Chef Bureau HCR à Bertoua	benamor@unhcr.org
	Mohamed, Chef Sous-Bureau UNICEF	maaghamana@unicef.org

Annexe 3 : Documents consultés

- ✓ Rapport de l'étude sur la sélection des filières et diagnostic territorial ;
- ✓ Rapport provisoire (décembre 2021) de l'étude de la cartographie et évaluation des prestataires de services financiers et non financiers aux entreprises durables dans les régions de l'Adamaoua et de l'est du Cameroun avec un accent particulier sur l'accès et l'utilisation des réfugiés et des communautés d'accueil ;
- ✓ Rapport (octobre 2021) de l'analyse de la paix et des conflits (APC) dans les régions de l'est et de l'Adamaoua au Cameroun ;
- ✓ Rapport final d'Évaluation de l'évaluabilité (12 juillet 2022) ;
- ✓ Rapport provisoire de l'étude sur la cartographie et évaluation des interventions de protection sociale, et de prestataires de services de lutte contre le VIH et le sida et la violence basée sur le genre dans les régions de l'Adamaoua et de l'est du Cameroun (juin 2022) ;
- ✓ Programme de travail du projet de l'année 2022 ;
- ✓ Résultats du projet au 30 novembre 2022 ;
- ✓ Grant arrangement (accord de don) ;
- ✓ annual report (24th december 2020 – 31st december 2021);
- ✓ Document de projet ;
- ✓ Cadre logique révisé ;
- ✓ Programme du Cameroun pour le travail décent (2023-2026) (décembre 2022)
- ✓ Rapport général de la première session du comité de pilotage du projet OIT-KOICA, Bertoua, du 17 au 19 août 2022 ;
- ✓ KOICA Biannual report (6 juin 2022) ;
- ✓ Canevas budget du projet d'entreprise ;
- ✓ Plan des productions mensuelles ;
- ✓ Plan simplifié d'approvisionnement ;
- ✓ Plan de trésorerie prévisionnelle annuel ;
- ✓ Détermination du besoin en fonds de roulement ;
- ✓ Concours de plans d'affaires 2022, Communes de Batouri, Kette et Kentzou : Canevas de présentation de l'idée projet en entreprise pour les promoteurs de groupes (GIC, Coopératives, Associations) ;
- ✓ Concours de plans d'affaires 2022, Communes de Batouri, Kette et Kentzou : Canevas de présentation de l'idée projet en entreprise pour des promoteurs individuels ;
- ✓ Fiche evaluation des coopératives et autres formes d'organisations ;
- ✓ Journée internationale des coopératives 2022 : fiche d'évaluation des coopératives ;
- ✓ Rapport de coaching & de supervision en présentiel : Cameroun – Bertoua 04 au 14 décembre 2022, réalisé par madame Malika Maleh ;

- ✓ Rapport formation des Formateurs en Education Financière, Académie sur l'Entrepreneuriat, du 25 Juillet au 12 Aout 2022, Bertoua Cameroun. Formateur : Leila JILANI ;
- ✓ Rapport de formation des femmes en entrepreneuriat à travers les outils GET AHEAD du BIT, ville de Kentzou du 21 au 30 novembre 2022 et de Batouri du 21 au 23 novembre 2022/ 05 au 09 décembre 2022 ;
- ✓ Rapport de formation des entrepreneurs suivant l'outil GET AHEAD de l'OIT dans la commune de Kette, SAIMED, novembre 2022.
- ✓ Rapport de formation des entrepreneurs suivant l'outil GET AHEAD de l'OIT dans la commune de Mbotoro « Ouli », SAIMED, novembre 2022 ;
- ✓ Rapport de la formation des femmes réfugiées, déplacées internes et communautés hôtes en entrepreneuriat, parcours GERME : CREE (Crée Votre entreprise), commune de Bertoua, décembre 2022 ;
- ✓ Situation des fora de développement économique local créés dans 6 communes cibles.
- ✓ Rapport de mission de la formation des formateurs sur les outils THINK. COOP, START.COOP & My COOP du BIT dans les régions de l'Est et de l'Adamaoua au Cameroun, novembre 2022 ;
- ✓ Rapport final de l'analyse de la situation et evaluation des besoins des sociétés coopératives dans un contexte de populations réfugiées et déplacées dans les régions de l'Est et de l'Adamaoua au Cameroun, septembre 2022.

Annexe 4. Calendrier d'évaluation

1	Elaboration du rapport de démarrage	Janvier 23
2	Révision et approbation du rapport de démarrage	Du 01 au 12 Février
3	Collecte des données	Du 13 au 23 février
4	Atelier des parties prenantes	24 février 23
5	Elaboration du rapport provisoire	Du 03 mars au 4 avril 23
6	Commentaires du BIT et des parties prenantes	Du 04 au 17 Avril
7	Intégration des commentaires du BIT	Du 18 Avril au 8 mai 23
8	Commentaires des parties prenantes	Du 16 au 31 Mai
	Intégration des commentaires des parties prenante, révision par le BIT	Du 1 juin au 21 Juillet

Annexe 5 : Matrice d'évaluation

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
Pertinence stratégique et cohérence du projet	Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement du Mali en terme d'employabilité, aux standards de l'OIT, et des ODDs, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?	Dans quelle mesure les interventions identifiées dans le projet étaient-elles adaptées aux besoins des groupes cibles ? Les interventions identifiées dans le projet, les stratégies et plans de travail étaient-ils pertinents ?	Degré d'adéquation des interventions identifiées dans le programme avec : -Les besoins des jeunes -Les priorités nationales	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
	Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et évaluation du projet ?	La mise en œuvre du projet a-t-elle été participative ?	Existence d'une synergie lors de la conception du projet	Documents projets Documents de stratégies	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles	Analyse de la cohérence des effets et les priorités nationales

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
				et politiques sectorielles	Entretiens avec les parties prenantes	
	Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ?	Se sont-elles appropriées les concepts et ont-elles bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?	Existence de cadre de collaboration projet-partenaires	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
Validité de la conception	Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?	Les objectifs du projet sont-ils ambitieux ?	Degré d'atteinte des objectifs	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
	Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escomptés par le projet ?	Les produits ont-ils permis d'obtenir les résultats attendus ?	Existence de résultats probants	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Entretiens avec les parties prenantes Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	priorités nationales Analyse de la théorie de changement
	A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?	Les indicateurs du projet sont-ils mesurables ?	Existence d'indicateurs de performance	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse du cadre logique
	La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ?	Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourraient avoir un effet sur	Existence de risques identifiés de	Documents projets Documents de stratégies	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles	Analyse des effets et du cadre logique

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
Performances et efficacité du projet		l'atteinte des résultats du projet ?	conception du projet	et politiques sectorielles	Entretiens avec les parties prenantes	
	Dans quelle mesure les résultats et les objectifs sont-ils en processus d'être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?	Les bénéficiaires confirment-ils l'existence de changement apportés par le projet ?	Existence de résultats atteints	Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
	Des résultats inattendus du projet ont-ils été identifiés ?	Les bénéficiaires confirment-ils l'existence de changement inattendus apportés par le projet ?	Existence de résultats non prévus par le projet ?	Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets et des besoins des détenteurs de droits
	Quels sont les facteurs de succès et obstacles que le projet a rencontrés durant	Comment le projet y a fait face ?	Existence de facteurs de succès	Documents de projets	Revue documentaire	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
	la première phase de sa mise en œuvre ?			Documents de stratégies et politiques sectorielles	Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	détenteurs de droits et les priorités nationales
	La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes de côté technique et par rapport à l'utilisation par les parties prenantes ?	Les parties prenantes sont-elles satisfaites des produits du projet ?	Existence de produits techniquement satisfaisants ?	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets et des besoins des détenteurs de droits
	Le système de suivi et d'évaluation est-il basé sur les résultats, facilitant une gestion adaptative et l'apprentissage ?	Les parties prenantes ont-elles appris de leçons du projet ?	Existence de leçons apprises	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets et du cadre logique
	Les hypothèses de développement qui sous-	Le cadre logique a-t-il identifié des	Existence d'hypothèses	Documents projets	Revue documentaire	Analyse de la cohérence des

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
	tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant la mise en œuvre ?	hypothèses de mise en œuvre ?	de développement de mise en œuvre du projet	Documents de stratégies et politiques sectorielles	Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	effets et du cadre logique
	Dans quelle mesure la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il traité cette influence ?	Est-il prêt à s'adapter aux changements pour au moins un certain temps à partir de maintenant ?	Existence d'action de résilience à la Covid-19	Documents de projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
	Le modèle d'intervention (adapté) utilisé/à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire ?	Les interventions du projet sont-elles adaptées aux crises sanitaires ?	Degré d'adaptation des interventions aux crises sanitaires	Documents de projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
Efficienc dans l'utilisati des ressourc	Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses résultats spécifiques ?	Si non, pourquoi et quelles mesures ont été prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?	absence de modification budgétaire et technique	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
	Y a-t-il un Backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux pays, DWCT, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?	Le soutien des experts de l'OIT permet-il d'atteindre les objectifs escomptés ?	Existence d'un personnel dédié à l'appui-conseil pour la gestion du projet	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
	Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates	Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités	Existence d'un cadre de collaboration entre le projet	Documents projets Documents de stratégies	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
	de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ?	entre le projet et les partenaires clés ?	et le ministère de tutelle	et politiques sectorielles	Entretiens avec les parties prenantes	droits et les priorités nationales
	Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales ?	Les objectifs du projet complètent-ils celles des autres projets ?	Degré de synergie avec les autres projets	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
	Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT, d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?	Existe-il un cadre de concertation inter agences ?	Existence d'un mécanisme de coordination.	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
Orientation vers l'impact et la durabilité du projet	Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (ex : une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?	Le projet a-t-il élaboré une stratégie de pérennisation des acquis ?	Existence d'une stratégie de sortie	Documents de projets	Revue documentaire	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
	Le projet contribue-t-il à l'expansion de la base de connaissances et à la constitution de preuves concernant les résultats et les impacts du projet aux niveaux national et régional ?	Les résultats du projet sont-ils partagés au niveau international ?	Existence d'un cadre de partage de connaissance sur le projet	Documents de projets	Revue documentaire	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
	Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ?	Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer	Existence de partenaires étatiques crédibles	Documents de projets	Revue documentaire	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
		l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ?		et politiques sectorielles	Entretiens avec les parties prenantes	droits et les priorités nationales
		L'approche et les résultats du projet pourraient -ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?				
	Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée, ou pourrait	Les résultats du projet pourront-ils perdurer	Inexistence de résultats	Documents non projets	Revue documentaire	Analyse de la cohérence des effets, des

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
	être affectée, par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?	malgré l'impact de la covid-19 ?	atteints du fait de la covid-19	Documents de stratégies et politiques sectorielles	Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
	Le projet a-t-il développé et mis en œuvre une stratégie de sortie ?	Le projet a-t-il élaboré un mécanisme de pérennisation des acquis ?	Existence de mécanisme de sortie	Documents de projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
	Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'avoir une contribution positive durable et à long terme aux ODD et aux indicateurs pertinents (explicitement ou implicitement) ?	Les résultats du projet contribuent-ils à atteindre les ODD ?	Existence de contribution durable	Documents de projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
Genre et non-discrimination	Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses	Les statistiques du projet sont-	Existence de besoins et	Documents de projets	Revue documentaire	Analyse de la cohérence des

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
	actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables (y compris les personnes handicapées) dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet (niveaux des besoins opérationnelles et stratégiques) ?	elles désagrégées selon le sexe ?	priorités différenciés	Documents de stratégies et politiques sectorielles	Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
Autres thèmes transversaux	Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?	Les normes internationales de travail sont-ils pris en compte dans la mise en œuvre du projet ?	Existe d'un cadre de dialogue social	Documents de projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales

CRITÈRES D'ÉVALUATION APPROPRIÉS	QUESTIONS EVALUATIVES	SOUS QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCE DES DONNEES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES
	Contribue-t-il effectivement à la transition juste dans le contexte du changement climatique ?	Le projet adopte-t-il des stratégies d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à ses effets qui soient efficaces et cohérentes	Existence de mécanismes d'adaptation aux changements climatiques	Documents projets Documents de stratégies et politiques sectorielles	Revue documentaire Entretiens avec les groupes cibles Entretiens avec les parties prenantes	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales

Annexe 6 : Outils de collecte de données

❖ Guide pour interview semi structurée avec :

Gestion de projet (directeur de pays du OIT, Chargé de projet, etc.) et partenaires de projet (KOICA, UNICEF, HCR, etc.)

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et évaluation du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Validité de la conception

- A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été pris en compte dans le projet ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les municipalités ont développé des stratégies d'interventions auprès des réfugiés ?
- Dans quelles mesures les réfugiés ont lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelles mesures les communautés d'accueil ayant lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelle mesure le MINEFOP et du MINPROFF ont soutenu les activités du projet ?
- Dans quelle mesure les dialogues public-privé pour une approche basée sur le DEL de l'OIT qui ont été établis ?
- Quels sont les facteurs de succès et obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ?
- Le système de suivi et d'évaluation est-il basé sur les résultats, facilitant une gestion adaptative et l'apprentissage ?
- Dans quelle mesure la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il traité cette influence ?

Efficacité dans l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses résultats spécifiques ? Si non, pourquoi et quelles mesures ont été prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?
- Y a-t-il un Backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux pays, DWCT, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les

ministères de tutelle ?

- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT, d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

Orientation vers l'Impact et la durabilité du projet

- Le projet contribue-t-il à l'expansion de la base de connaissances et à la constitution de preuves concernant les résultats et les impacts du projet aux niveaux national et régional ?
- Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée, ou pourrait être affectée, par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?
- Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'avoir une contribution positive durable et à long terme aux ODD et aux indicateurs pertinents (explicitement ou implicitement) ?

Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables (y compris les personnes handicapées) dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet (niveaux des besoins opérationnelles et stratégiques) ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet ?

Autres thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Contribue-t-il effectivement à la transition juste dans le contexte du changement climatique ?

❖ Guide pour interview semi structurée avec :

Pilotage du projet (Ministère techniques, etc.)

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement du Cameroun en ce qui concerne la question des réfugiés et d'autonomisation économique des femmes, aux standards de l'OIT, et des ODDs, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et évaluation du projet ?

Validité de la conception

- Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été pris en compte dans le projet ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les municipalités ont développé des stratégies d'interventions auprès des réfugiés ?
- Dans quelles mesures les réfugiés ont lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelles mesures les communautés d'accueil ayant lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelle mesure le MINEFOP et du MINPROFF ont soutenu les activités du projet ?
- Dans quelle mesure les dialogues public-privé pour une approche basée sur le DEL de l'OIT qui ont été établis ?
- Quels sont les facteurs de succès et obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
- Le système de suivi et d'évaluation est-il basé sur les résultats, facilitant une gestion adaptative et l'apprentissage ?
- Dans quelle mesure la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il traité cette influence ? Est-il prêt à s'adapter aux changements pour au moins un certain temps à partir de maintenant ?
- Le modèle d'intervention (adapté) utilisé/à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire ?

Efficiences dans l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses

résultats spécifiques ? Si non, pourquoi et quelles mesures ont été prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?

- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle ? y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?

Orientation vers l'Impact et la durabilité du projet

- Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (ex : une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?
- Le projet contribue-t-il à l'expansion de la base de connaissances et à la constitution de preuves concernant les résultats et les impacts du projet aux niveaux national et régional ?
- Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée, ou pourrait être affectée, par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?
- Le projet a-t-il développé et mis en œuvre une stratégie de sortie ?

Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables (y compris les personnes handicapées) dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet (niveaux des besoins opérationnelles et stratégiques) ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?

Autres thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Contribue-t-il effectivement à la transition juste dans le contexte du changement climatique ?

❖ Guide pour interview semi structurée avec :

Organisation d'employeurs/travailleurs

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement du Cameroun en ce qui concerne la question des réfugiés et d'autonomisation économique des femmes, aux standards de l'OIT, et des ODDs, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Validité de la conception

- Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été pris en compte dans le projet ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les municipalités ont développé des stratégies d'interventions auprès des réfugiés ?
- Dans quelles mesures les réfugiés ont lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelles mesures les communautés d'accueil ayant lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelle mesure le MINEFOP et du MINPROFF ont soutenu les activités du projet ?
- Dans quelle mesure les dialogues public-privé pour une approche basée sur le DEL de l'OIT qui ont été établis ?
- La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes de côté technique et par rapport à l'utilisation par les parties prenantes ?
- Dans quelle mesure la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il traité cette influence ?

Efficiences dans l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses résultats spécifiques ? Si non, pourquoi et quelles mesures ont été prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?

Orientation vers l'Impact et la durabilité du projet

- Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (ex : une stratégie de sortie) pour

avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?

- L'approche et les résultats du projet pourraient -ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée, ou pourrait être affectée, par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?

Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ?
- Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables (y compris les personnes handicapées) dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet (niveaux des besoins opérationnelles et stratégiques) ?

Autres thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?

❖ Guide pour interview semi structurée avec :

Structures gouvernementales (municipalités, etc.)

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement du Cameroun en ce qui concerne la question des réfugiés et d'autonomisation économique des femmes, aux standards de l'OIT, et des ODDs, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et évaluation du projet ?

Validité de la conception

- Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été pris en compte dans le projet ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les municipalités ont développé des stratégies d'interventions auprès des réfugiés ?
- Dans quelles mesures les réfugiés ont lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelles mesures les communautés d'accueil ayant lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelle mesure le MINEFOP et du MINPROFF ont soutenu les activités du projet ?
- Dans quelle mesure les dialogues public-privé pour une approche basée sur le DEL de l'OIT qui ont été établis ?
- Quels sont les facteurs de succès et obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
- La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes de côté technique et par rapport à l'utilisation par les parties prenantes ?
- Dans quelle mesure la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il traité cette influence ? Est-il prêt à s'adapter aux changements pour au moins un certain temps à partir de maintenant ?

Efficiences dans l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses résultats spécifiques ? Si non, pourquoi et quelles mesures ont été prises pour

travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?

- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?

Orientation vers l'Impact et la durabilité du projet

- Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (ex : une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?
- Le projet contribue-t-il à l'expansion de la base de connaissances et à la constitution de preuves concernant les résultats et les impacts du projet aux niveaux national et régional ?
- Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée, ou pourrait être affectée, par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?

Genre et non-discrimination

- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

Autres thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Contribue-t-il effectivement à la transition juste dans le contexte du changement climatique ?

❖ Guide pour interview semi structurée avec :

Prestataires de services financiers et non-financiers de développement des entreprises, coopératives, etc.

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et évaluation du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ?

Validité de la conception

- Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?
- A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les municipalités ont développé des stratégies d'interventions auprès des réfugiés ?
- Dans quelles mesures les réfugiés ont lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelles mesures les communautés d'accueil ayant lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelle mesure le MINEFOP et du MINPROFF ont soutenu les activités du projet ?
- Dans quelle mesure les dialogues public-privé pour une approche basée sur le DEL de l'OIT qui ont été établis ?
- Des résultats inattendus du projet ont-ils été identifiés ?
- Quels sont les facteurs de succès et obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
- Le système de suivi et d'évaluation est-il basé sur les résultats, facilitant une gestion adaptative et l'apprentissage ?
- Dans quelle mesure la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il traité cette influence ? Est-il prêt à s'adapter aux changements pour au moins un certain temps à partir de maintenant ?

Efficiences dans l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses résultats spécifiques ? Si non, pourquoi et quelles mesures ont été prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?

- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?

Orientation vers l'Impact et la durabilité du projet

- Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient -ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée, ou pourrait être affectée, par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?

Genre et non-discrimination

- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

Autres thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Contribue-t-il effectivement à la transition juste dans le contexte du changement climatique ?

❖ Guide pour interview semi structurée avec :

Associations de femmes et des réfugiés

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement du Cameroun en ce qui concerne la question des réfugiés et d'autonomisation économique des femmes, aux standards de l'OIT, et des ODDs, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et évaluation du projet ?

Validité de la conception

- Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été pris en compte dans le projet ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les municipalités ont développé des stratégies d'interventions auprès des réfugiés ?
- Dans quelles mesures les réfugiés ont lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelles mesures les communautés d'accueil ayant lancé des activités économiques via l'entrepreneuriat ?
- Dans quelle mesure le MINEFOP et du MINPROFF ont soutenu les activités du projet ?
- Dans quelle mesure les dialogues public-privé pour une approche basée sur le DEL de l'OIT qui ont été établis ?
- Des résultats inattendus du projet ont-ils été identifiés ?
- Quels sont les facteurs de succès et obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
- La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes de côté technique et par rapport à l'utilisation par les parties prenantes ?
- Dans quelle mesure la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il traité cette influence ? Est-il prêt à s'adapter aux changements pour au moins un certain temps à partir de maintenant ?

Efficiency dans l'utilisation des ressources

- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?

Orientation vers l'Impact et la durabilité du projet

- Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée, ou pourrait être affectée, par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?
- Le projet a-t-il développé et mis en œuvre une stratégie de sortie ?

Genre et non-discrimination

- Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables (y compris les personnes handicapées) dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet (niveaux des besoins opérationnelles et stratégiques) ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?

Autres thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Contribue-t-il effectivement à la transition juste dans le contexte du changement climatique ?

Annexe 7. Leçons apprises et bonnes pratiques



Autonomisation des femmes pour des économies résilientes et des communautés pacifiques dans les régions de l'Est et l'Adamaoua au Cameroun, où vivent les réfugiés

Project DC/SYMBOL: CMR/20/04/KOR

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date : Juillet 2023

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.

LESSON LEARNED ELEMENT	LA1. L'intégration du genre dans le projet renforce la résilience des femmes. La question du genre a été intégrée au projet lors de sa formulation et sa mise en œuvre. Cette approche a permis de briser bien de tabous et de stéréotypes. Dans un environnement humanitaire et sociologiquement fait de préjugés sur l'emploi et le rôle et le pouvoir économique des femmes dans les communautés, le projet a su dynamiser la volonté des femmes et diversifier leurs sources de revenus en vue de contribuer à la prise en charge de leurs familles.
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	La question du genre a été intégrée au projet lors de sa formulation et sa mise en œuvre. Cette approche a permis de briser bien de tabous et de stéréotypes. Les femmes ont été formées sur plusieurs thèmes dont la planification des activités et des budgets, la gestion des dépenses du foyer. Cela a renforcé leur résilience
Context and any related preconditions	Le projet s'arrime aux priorités nationales en matière d'autonomisation des femmes dans le secteur rural, et s'appuie sur un cadre stratégique qui favorise une compréhension commune pour toutes les parties prenantes.
Targeted users /Beneficiaries	L'OIT et ses partenaires au niveau national, régional et local
Challenges /negative lessons -Causal factors	Les principaux défis ont trait aux stéréotypes, à la situation sécuritaire et à la pandémie de Covid 19 qui auraient pu avoir un impact négatif sur le déroulement du projet.
Success / Positive Issues -Causal factors	Une structure de gouvernance a été définie et adoptée dès le début de mise en œuvre du projet. Les acteurs nationaux et régionaux ont clairement été identifiés et sensibilisés ; ce qui a permis de faciliter la mise œuvre du projet.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	L'approche adoptée par le projet pour l'intégration du genre pourrait s'appliquer à d'autres secteurs d'intervention de l'OIT.



Autonomisation des femmes pour des économies résilientes et des communautés pacifiques dans les régions de l'Est et l'Adamaoua au Cameroun, où vivent les réfugiés

Project DC/SYMBOL: CMR/20/04/KOR

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: Juillet 2023

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.

LESSON LEARNED ELEMENT	LA2. Les situations de crise peuvent être des opportunités économiques. Loin de se laisser fragiliser par l'impact négatif des crises armées, le BIT a su profiter de cette situation pour renforcer les capacités des communautés d'accueil, des femmes déplacées internes et des réfugiés, et leur permettre d'acquérir de nouvelles connaissances (GERME, GET Ahead, etc.) et d'avoir des ressources additionnelles (amélioration des connaissances sur les itinéraires techniques).
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	Les renforcements de capacités ayant ciblés les réfugiées et les communautés d'accueil à la fois constituent un facteur positif pour ces communautés même si cette action est intervenue à la suite d'une crise qui a entraîné un afflux des réfugiés
Context and any related preconditions	Les situations de crise armée et de covid 19 auxquelles fait face le Cameroun ont exacerbé les inégalités déjà existantes sur le marché du travail et amplifié les inégalités caractérisées par des niveaux élevés de pauvreté. Pour répondre à cette situation, le projet entend réduire les obstacles en s'appuyant sur des études et des interventions cernant un ensemble de besoin.
Targeted users /Beneficiaries	OIT et ses partenaires au niveau national, régional et local
Challenges /negative lessons - Causal factors	Les principaux défis ont trait à l'accès à la terre, à la disponibilité de l'encadrement post formation pour mettre en œuvre les connaissances acquises.
Success / Positive Issues - Causal factors	Une structure de gouvernance a été définie et adoptée dès le début de mise en œuvre du projet. Les acteurs nationaux et régionaux ont clairement été identifiés et sensibilisés ; ce qui a permis de faciliter la mise œuvre du projet.
ILO Administrative Issues	L'approche adoptée par le projet pour le renforcement des capacités des bénéficiaires doit s'appliquer à d'autres secteurs d'intervention de l'OIT.



Autonomisation des femmes pour des économies résilientes et des communautés pacifiques dans les régions de l'Est et l'Adamaoua au Cameroun, où vivent les réfugiés

Project DC/SYMBOL: CMR/20/04/KOR

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: Juillet 2023

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.

<p>LESSON LEARNED ELEMENT</p>	<p>LA 3. La promotion du triple nexus Humanitaire-Développement et Consolidation de la paix favorise un changement de comportement.</p> <p>Une étape importante a été franchie pour l'autosuffisance et l'autonomisation des populations par rapport à l'aide humanitaire, à travers les actions de renforcement de capacités et de cohésion sociale (formation agricole, gestion financière, fourniture d'équipement aux coopératives, etc.).</p>
<p>Brief description of lessons learned (link to specific action or task)</p>	<p>L'étroite collaboration entre l'OIT et l'UNHCR dans la conception et la mise en œuvre de ce projet a permis de mobiliser et mettre à la disposition du projet l'expertise et l'avantage comparatif de ces deux agences des Nations Unies. Bénéficiant de cette collaboration, le projet a su identifier les besoins réels des populations et apporter des solutions durables, avec pour conséquence, l'autosuffisance et l'autonomisation des populations, par rapport à l'aide humanitaire, à travers les actions de renforcement de capacités et de cohésion sociale.</p>
<p>Context and any related preconditions</p>	<p>Les situations de crise armée et de covid 19 auxquelles fait face le Cameroun ont amplifié les inégalités caractérisées par des niveaux élevés de pauvreté et l'attente exclusives des ressources des partenaires techniques pour leur subsistance.</p> <p>Pour répondre à cette situation, le projet entend réduire les obstacles en s'appuyant sur des interventions cernant un ensemble de besoin.</p>
<p>Targeted users /Beneficiaries</p>	<p>OIT et ses partenaires au niveau national, régional et local</p>
<p>Challenges /negative lessons - Causal factors</p>	<p>Les principaux défis ont trait à la situation sécuritaire et à la pandémie de Covid 19 qui auraient pu avoir un impact négatif sur le déroulement du projet.</p>
<p>Success / Positive Issues -Causal factors</p>	<p>L'OIT a répondu aux conflits et catastrophes depuis sa fondation, et a toujours souligné le rôle des politiques socio-économiques et des programmes de consolidation de la paix et de relèvement. La Recommandation n° 205 sur l'emploi et Travail décent pour la paix et la résilience, adopté par la Conférence internationale du Travail en 2017, élargit le champ d'application de l'instrument normatif pour inclure les conflits internes et les catastrophes.</p>



Autonomisation des femmes pour des économies résilientes et des communautés pacifiques dans les régions de l'Est et l'Adamaoua au Cameroun, où vivent les réfugiés

Project DC/SYMBOL: CMR/20/04/KOR

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: Juillet 2023

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.

<p>LESSON LEARNED ELEMENT</p>	<p>LA4. L'organisation des foires permet de renforcer l'appropriation du projet par les bénéficiaires et partenaires.</p> <p>L'organisation de la foire des prestataires de services et de la journée des coopératives a permis aux individuels, coopératives et autres groupes et associations ainsi qu'aux prestataires de services financiers et non financiers de faire mieux connaître leurs activités et de partager leurs expériences avec l'extérieur. Elles ont ainsi pu tisser des partenariats avec leurs pairs ; toute chose qui a renforcé l'estime en soi des participants et donner une visibilité à leurs actions.</p>
<p>Brief description of lessons learned (link to specific action or task)</p>	<p>Les foires ont été l'occasion pour les individus, coopératives et autres groupes et associations ainsi qu'aux prestataires de services financiers et non financiers d'exposer et de faire connaître leurs activités et produits au grand public</p>
<p>Context and any related preconditions</p>	<p>Les difficultés de commercialisation des productions des coopératives associées à l'accès difficile des zones de productions n'ont pas permis aux acteurs locaux de créer un cadre de collaboration et de de partage d'expérience. En outre, ces acteurs n'ont pas d'accès au marché international qui offre plus d'opportunité.</p> <p>Pour répondre à cette situation, le projet entend réduire les obstacles en s'appuyant sur des interventions cernant un ensemble de besoin.</p>
<p>Targeted users /Beneficiaries</p>	<p>L'OIT, parties prenantes nationales, régionales et locales</p>
<p>Challenges /negative lessons -Causal factors</p>	<p>Les principaux défis ont trait à la situation sécuritaire, à la faible structuration des coopératives et à la pandémie de Covid 19 qui auraient pu avoir un impact négatif sur le déroulement du projet.</p>
<p>Success / Positive Issues - Causal factors</p>	<p>Une structure de gouvernance a été définie et adoptée dès le début de mise en œuvre du projet. Les acteurs nationaux, régionaux et locaux ont clairement été identifiés et sensibilisés ; ce qui a permis de faciliter la mise œuvre du projet.</p>



Autonomisation des femmes pour des économies résilientes et des communautés pacifiques dans les régions de l'Est et l'Adamaoua au Cameroun, où vivent les réfugiés

Project DC/SYMBOL: CMR/20/04/KOR

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: Juillet 2023

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.

GOOD PRACTICE ELEMENT	BP.1. Le choix des chaînes de valeur a été fait avec l'appui des structures nationales et de manière participative. L'étude sur la sélection des chaînes de valeur du projet a tenu compte des documents de Stratégie notamment la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30). Les consultations dans les 16 communes du projet ont été faites auprès des structures publiques et privées clés ainsi qu'auprès des bénéficiaires. Le faisant, le projet prend en compte les priorités nationales, ce qui aura pour mérite de faciliter l'appropriation du projet.
Brief summary of the good practice	Cette bonne pratique est liée à l'objectif spécifique 1 de ce projet
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Le projet a misé sur la réalisation d'étude en amont, s'appuyant sur la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30), avec la participation des structures nationales et locale. Cela a permis d'identifier les besoins réels des bénéficiaires et de choisir les chaînes de valeurs les plus pertinente
Establish a clear cause-effect relationship	Le fait que les chaînes de valeur proposées soient pertinentes pour les bénéficiaires a entraîné l'adhésion de ceux-ci au projet, et donc son appropriation.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	La pertinence de ces chaînes de valeur entraîneront de facto la pérennisation des actions du projet par le gouvernement. Les réfugiées et populations d'accueil ont acquis des compétences et capacités à travers les actions de ce projet.
Potential for replication and by whom	Le gouvernement comme le BIT pourra répliquer cette pratique
Upward links to higher ILO Goals	Lien avec les résultats 8,4 et 7 du P&B 2020-2021 de l'OIT
Other documents or relevant comments	Le projet est en lien avec la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30) du Cameroun



Autonomisation des femmes pour des économies résilientes et des communautés pacifiques dans les régions de l'Est et l'Adamaoua au Cameroun, où vivent les réfugiés

Project DC/SYMBOL: CMR/20/04/KOR

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: Juillet 2023

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.

GOOD PRACTICE ELEMENT	<p>BP 2. La formation des femmes sur l'éducation financière, la protection sociale et le VIH/SIDA contribue à leur autonomisation.</p> <p>Les femmes (refugiées en particulier) ont appris à élaborer un budget familial et prioriser leurs dépenses. En outre, elles ont été sensibilisées sur la lutte contre le VIH/SIDA et sur les procédures de sécurisation des entreprises à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale ; Cela leur a permis d'avoir de l'assurance en soi et de travailler dans un environnement de travail décent.</p>
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Cette bonne pratique est liée à l'objectif spécifique 3 de ce projet.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Les femmes ne disposaient presque pas de connaissances en matière d'éducation financière, la protection sociale et le VIH/SIDA, et de ce fait n'arrivaient pas à se prendre en charge d'une manière autonome. A travers la formation, ces femmes ont acquis les connaissances minimums et deviennent autonomes. Les mandants peuvent bien s'approprier cette méthodologie et l'utiliser ultérieurement.
Establish a clear cause-effect relationship	La formation des femmes sur l'éducation financière, la protection sociale et le VIH/SIDA a entraîné l'acquisition de connaissances et l'autonomisation
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Les femmes formées sont désormais capables de gérer leurs foyers, incluant leur finance d'une manière autonome.
Potential for replication and by whom	Les mandants et partenaires peuvent répliquer cette méthodologie
Upward links to higher ILO Goals	Lien avec les résultats 8,4 et 7 du P&B 2020-2021 de l'OIT
Other documents or	Le projet est en lien avec la Stratégie Nationale de Développement 2020-

