



Projet d'aménagement des infrastructures urbaines et de création d'emplois décents des jeunes dans les villes de Maroua et de Bamenda pour le renforcement de la paix et de la résilience socio-économique.

INFORMATIONS RAPIDES

Pays : Cameroun

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 3 octobre 2025

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL : 17 November 2025

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Final

Mode d'évaluation : Indépendant

Bureau administratif : Bureau de l'OIT à Yaoundé

Bureau technique : EMP/INVEST basé à Genève

Gestion d'évaluation : Pacome DESSERO

Nom(s) de l'évaluateur : Mohamadou SY

Code du projet : CMR/20/01/CMR

Donateur(s) & budget : Gouvernement du Cameroun, 1 301 653 208 FCFA (2 188 153 USD)

Mots clés : HIMO, travail décent, infrastructures urbaines

CONTEXTE**Résumé du but, de la logique et de la structure du projet**

L'objectif global du projet est de contribuer au développement local des villes de Maroua et de Bamenda par l'utilisation de la main d'œuvre locale et des matériaux localement disponibles. Le projet a été financé par le Gouvernement du Cameroun et l'Agence Française de Développement. Son budget est de 1.301.653.208 FCFA (2.188.153 USD). La logique d'intervention du BIT pour accompagner ce programme se décline en quatre actions (i) création de deux unités techniques HIMO, (ii) formation aux techniques HIMO sous forme théorique et pratique à travers la réalisation des chantiers écoles, (iii) organisation des jeunes en coopérative ou groupement d'intérêt économique et (iv) suivi technique du BIT et prise en compte du travail décent. La mise en œuvre du projet a été assurée par une équipe composée d'un Coordonnateur National de projet, de deux assistants des opérations et de deux chauffeurs basés sur le terrain. Ce personnel a été placé sous la responsabilité directe du Bureau de Pays de l'OIT à Yaoundé qui apporte également des appuis de gestion technique, administrative et financière en plus du backstoppeur du projet basé à Genève.

Situation actuelle du projet

Le projet a officiellement commencé le 12 novembre 2021 et il a été clôturé le 30 juin 2025. Les principales activités prévues ont été réalisées et les produits atteints dans l'ensemble. Il reste à finaliser le pavage du tronçon de Louggol sur 680 ml, assurer la formation des membres des cellules C2D et les cadres techniques des communautés urbaines aux techniques d'entretien des équipements et finaliser la création des deux coopératives et de jeunes ainsi que la remise des attestations de formation aux jeunes de Bamenda.

But, destinataire et portée de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante a pour objectifs d'Examiner la pertinence, la performance, l'efficacité, l'impact et la durabilité du projet. Elle Identifiera les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes et fourni des recommandations aux parties prenantes du projet et porte sur l'ensemble des périodes de mise en œuvre du projet. Le rapport est destiné principalement aux mandants tripartites du BIT, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur (C), et au BIT. Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour développer de futurs projets en approche HIMO.

Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie a combiné des méthodes quantitatives et qualitatives et a intégré les questions transversales de genre, de non-discrimination, du tripartisme, du dialogue social, des normes internationales de travail et une transition juste dans le contexte du changement climatique. Au total, 45 entretiens ont été réalisés aux niveaux international, national et local dont 39 entretiens individuels et 3 focus groupes. 72 personnes ont pris part aux entretiens dont 20,37% de femmes. Les données quantitatives ont été traitées avec le tableur Excel et sont présentées sous forme de tableaux et commentés. Les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Enfin, les principales contraintes rencontrées sont d'ordre logistique et de disponibilité de données financières désagrégées pour faciliter l'analyse de l'efficacité du projet.

Résultats principaux et Conclusions

-Pertinence stratégique et cohérence du projet : le projet est aligné aux cadres et stratégies de développement du Gouvernement du Cameroun, aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF et aux besoins des institutions partenaires et des groupes cibles. Le projet a collaboré avec les parties prenantes surtout à Bamenda. A Maroua, on a noté une faible participation des entités

déconcentrées du MINEFOP et du FNE. Le projet affectivement développé une théorie du changement et a contribué à la création de valeur. Son cadre logique est cohérent dans l'ensemble au vu de la qualité de la chaîne de résultats mais il ne comporte pas d'indicateurs d'effets et d'impact. Enfin, le projet a pris en compte les contraintes majeures et les risques pouvant entraver sa mise en œuvre et ses résultats. Il a également pris en compte les normes internationales du travail, de dialogue social et de durabilité environnementale.

-Performance et efficacité du projet : le taux d'exécution physique du projet est de 88% au regard des objectifs révisés à la baisse en termes de pavage. Le projet a permis, entre autres, la création de deux unités techniques HIMO en raison d'une unité à Maroua et d'une autre à Bamenda, la sensibilisation de 3 000 jeunes sur l'approche HIMO et la formation des équipes techniques des communautés urbaines de Maroua et de Bamenda sur l'approche HIMO. L'organisation de trois chantiers-écoles a favorisé la formation de 620 jeunes dont 121 à Bamenda (50% de jeunes femmes) et 499 à Maroua (30% de jeunes femmes). Le projet a également permis le pavage d'un tronçon de 677 ml/677 à Pont Vert à Maroua (100% de réalisation), de 300 ml/980 à Louggol (taux de réalisation de 30,61%) à Maroua et de 540 ml/540 à Bamenda¹ dans la ville de Bamenda, soit un taux de réalisation de 100%. Par ailleurs, on note enfin la création de 815 emplois soit 446 emplois à Maroua et 369 à Bamenda avec une moyenne de 19,14% de femmes, soit 17% à Maroua contre 22% à Bamenda. Enfin, le projet a favorisé la création de 4 GIC en raison de 2 GIC à Maroua et 2 autres à Bamenda¹. Les facteurs ayant affecté positivement la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité du projet sont notamment un engagement de l'équipe de gestion du projet, l'approche de formation chantiers-écoles, la promotion du travail décent, le respect des normes internationales de travail et la création de GIC pour les jeunes. Les facteurs ayant affecté négativement les résultats du projet sont, entre autres, un environnement de travail difficile à Maroua et à Bamenda, un démarrage tardif et des prorogations de la fin du projet, une insuffisance des ressources financières, et des retards récurrents de décaissement du donateur.

-Efficacité des ressources utilisées : le taux de décaissement du Projet est de 96,30% et il y a encore un reliquat de 48 093 035 FCFA non encore décaissé par le bailleur. Ce retard de décaissement a impacté négativement la finalisation des travaux de pavage du Projet en particulier le tronçon de Louggol à Maroua. L'efficacité financière du projet est moyenne. Les ressources financières disponibles n'étaient pas adéquates au regard des objectifs du projet en termes de formation professionnelle des jeunes et de création d'emploi. Le projet a également connu des retards récurrents en raison des lourdeurs des procédures de passation des marchés du BIT, des retards de décaissement du donateur, ce qui a entraîné des suspensions d'activités, faute de liquidité. La date initiale de clôture du projet était initialement fixée au 30 décembre 2022 mais le déblocage tardif des fonds de la première, de la deuxième et de la troisième tranche a provoqué un glissement de la fin du projet au 30 juin 2025. Le projet a supporté des charges fixes, notamment des charges salariales et sociales pendant 42 mois au lieu de 24.

-Efficacité du dispositif de gestion : le projet a bénéficié d'un backstopping satisfaisant dans l'ensemble grâce à l'appui méthodologique apporté à l'équipe-projet par le backstoppeur du projet basé à Genève. La gouvernance du projet a été satisfaisante en raison de l'organisation régulière des comités de pilotage, ce qui a favorisé la participation des principales parties prenantes du projet à Maroua et à Bamenda. Toutefois, les équipes du BIT, notamment

l'Administration, devraient se mobiliser davantage et se rendre plus disponibles pour accompagner les projets HIMO qui sont des activités spécifiques qui demandent des réponses rapides surtout dans un contexte de crise.

-Orientation vers l'impact et la durabilité : bien qu'il soit prématuré d'apprécier l'impact du projet et sa durabilité, quelques effets ou signes d'impact ont été notés: amélioration des capacités techniques et matérielles des équipes techniques des communautés urbaines et des jeunes en approche HIMO, amélioration du cadre de vie des quartiers ayant bénéficié des pavages, impact socio-économique grâce à une meilleure dynamique associative, la contribution à la paix et à la résilience, la création d'emplois décents et la distribution de revenus. Même si le projet présente certains signes de durabilité, quelques limites ont été identifiées, notamment le manque d'appropriation du projet par les communautés urbaines bénéficiaires, le manque de fonctionnalité des COGES et des GIC créés, faute de marchés.

-Genre et non-discrimination : la dimension genre a été prise en compte dans la conception du projet et sa mise en œuvre même si peu de personnes vivant avec un handicap ont bénéficié du projet. En effet, 30% des jeunes formés à Maroua sont des femmes contre 50% à Bamenda. En moyenne, 19,14% ont des emplois créés par le projet ont été occupés des femmes, soit 17% à Maroua et 22% à Bamenda.

-Thèmes transversaux : le projet a encouragé le tripartisme puisqu'il a travaillé avec le gouvernement, les travailleurs qui ont pris à la mise en œuvre du projet et les employeurs dans une moindre mesure. Il a encouragé le dialogue social avec l'appui de ses médiateurs sociaux. Même si le Projet n'a pas connu de conflits ouverts, il a néanmoins fait face à des tensions nées des retards de paiement des manœuvres recrutés lors des travaux de mise en place des infrastructures. Le projet a respecté les mesures de sécurité durant les formations des jeunes et il a encouragé la promotion du travail décent. Enfin, la durabilité environnementale a été assurée par une valorisation des matériaux locaux et le recours à des techniques de production peu polluantes qui impliquent les communautés locales et minimisent l'impact environnemental même des effets non prévus indésirables de nature à écorner l'image du projet ont été notés à cause des inondations de quelques maisons sur le côté gauche du tronçon pavé à Pont Vert à Maroua par le projet.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

Recommandation 1 : veiller à la finalisation des travaux et à la clôture officielle des activités du Projet. Pour ce faire, il faudrait (i) assurer un suivi de proximité pour la finalisation du pavage du tronçon de Louggol sur 680 ml (ii) assurer la formation des membres des cellules C2D et les cadres techniques des communes et des communautés urbaines aux techniques d'entretien des équipements, (iii) diligenter la remise des attestations de formation aux jeunes de Bamenda, et (iv) acter par des procès-verbaux la rétrocession des équipements et matériels aux communautés urbaines de Maroua et de Bamenda.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Mandants tripartites	Elevée	Moyenne	Court terme

Recommandation 2 : Améliorer la formulation des documents de futurs projets HIMO surtout les études détaillées des coûts des interventions, ce qui suppose la mise à disposition par le BIT de ressources financières conséquentes.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT	Elevée	Moyenne	Moyen et long terme

Recommandation 3 : Privilégier le recours à des entreprises locales formées en approche HIMO pour réaliser les travaux de futurs projets d'infrastructures d'une certaine envergure (en dehors des chantiers-écoles), à confier l'ingénierie sociale à des ONG locales et à assurer les rôles normatifs, d'assistance technique et d'assurance qualité.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT	Elevée	Moyenne	Moyen et long terme

Recommandation 4 : Mettre en place des comités élargis de sélection des jeunes à recruter dans les futurs projets en associant leurs représentants et les autorités locales pour davantage de transparence et d'appropriation de la démarche et des objectifs des projets.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Mandants tripartites	Elevée	Moyenne	Court terme

Recommandation 5 : Institutionnaliser dans les futurs projets et rendre accessibles au grand public, les mécanismes de remontée et de gestion des plaintes de manière équitable, diligente, transparente et efficace.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Mandants tripartites	Elevée	Moyenne	Court terme

Recommandation 6 : Développer pour de futurs projets des relations de collaboration avec les entités étatiques en charge de la formation professionnelle et de la certification des apprentissages, des travaux publics et du financement des jeunes afin de contribuer à l'efficacité et à la durabilité des bénéfices tirés des projets HIMO.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT	Moyenne	Moyenne	Moyen et long terme

Recommandation 7 : Prévenir les risques de tensions et de conflits dans les futurs projets HIMO en améliorant la communication institutionnelle sur les objectifs et les engagements des différentes parties prenantes et leurs rôles et responsabilités.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Mandants tripartites	Moyenne	Moyenne	Moyen et long terme

Recommandation 8 : Veiller à l'opérationnalisation des GIC et des coopératives des jeunes par la mise à disposition des équipements rétrocédés par le projet d'aménagement urbain et l'accompagnement des jeunes pour l'accès à des services financiers et non financiers.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Mandants tripartites	Elevée	Faible	Moyen et long terme

Recommandation 9 : Accompagner le plaidoyer dans de futurs projets pour une effectivité du recours à l'approche HIMO dans les projets de développement local et une participation des associations de jeunes aux marchés publics conformément aux dispositions du code général des CTD.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Mandants tripartites	Elevée	Faible	Moyen et long terme

Principales leçons apprises et bonnes pratiques

Leçon apprise 1 : l'importance de produire des documents de projets de qualité, ce qui suppose la disponibilité de ressources financières adéquates pour conduire des études de faisabilité détaillées.

Leçon apprise 2 : pour la mise en œuvre de ses projets HIMO, le BIT gagerait à privilégier la politique du faire-faire, ce qui lui permettrait de se positionner dans des rôles d'assistance technique, d'assurance qualité et d'évaluation.

Leçon apprise 3 : les équipes du BIT, notamment l'Administration, devraient se mobiliser davantage pour accompagner les projets HIMO qui sont spécifiques et qui demandent des réponses rapides surtout dans un contexte de crise.

Leçon apprise 4 : la formation des jeunes selon l'approche HIMO ne doit pas être considérée comme une fin en soi mais comme un puissant levier de développement de l'employabilité et de l'emploi décent des jeunes.

Bonne pratique 1: l'organisation des chantiers-écoles qui sont de véritables cadres d'apprentissage, d'acquisition de compétences fonctionnelles et de socialisation des jeunes.

Bonne pratique émergente : la rétrocession du patrimoine du projet aux communautés urbaines de Maroua et de Bamenda.