



BIT - ÉVALUATION

- **Titre du projet :** Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes
- **ILO TC/SYMBOL:** CMR/16/01/IFA
- **Type d'évaluation :** Evaluation finale interne
- **Pay(s) :** Cameroun
- **Résultat(s) du P&B** Résultat 4 :« Promouvoir des entreprises durables ».
- **ODD(s) :** ODD 4 : assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie
ODD8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
- **Date de l'évaluation :** octobre-novembre 2021
- **Nom(s) du consultant :** Ananie Cyrille EKOUMOU ABANDA
- **Bureau Administratif :** Bureau de pays de l'OIT à Yaoundé
- **Bureau Technique :**Le Département ENTREPRISES du BIT/Yaoundé
- **Fin du projet (date) :** 30 septembre2021
- **Donateur : pays et budget US\$** FIDA (Fonds international de développement agricole) (2,087, 313US\$)
- **Gestion de l'évaluation :** Paul NINGINI
- **Budget de l'évaluation: 11810 USD**
- **Mots clés :** structures d'incubation, business coaches, TRIE, CREE, Germe, emploi décent et

Cette évaluation classée comme « évaluation interne » dans la nomenclature des types d'évaluation du BIT a suivi un processus d'évaluation formalisé géré par un officier de l'Unité Régionale de Programmation du Bureau Régional de l'Afrique du BIT. Le but des évaluations internes sert largement l'apprentissage organisationnel.

Table des matières

Sigles, abréviations et acronymes.....	3
Résumé exécutif	1
1 Introduction.....	8
1.1 Contexte	8
1.2 Présentation succincte de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes	9
1.3 Objet, champ et destinataires de l'évaluation de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes.....	11
2 Approche méthodologique	12
2.1 Approche globale	12
2.2 Critères d'évaluation	13
2.3 Échantillonnage des sites ciblés pour les visites de terrain.....	15
2.4 Type d'information à recueillir au niveau local.....	15
2.5 Analyse des données.....	15
3 Résultats	16
3.1. Question d'évaluation 1 : Pertinence et alignement stratégique du projet	16
3.2. Question d'évaluation 2 : Validité de la conception du Projet	19
3.3. Question d'évaluation 3 : Performance et efficacité du projet.....	21
3.4. Question d'évaluation 4 : Efficacité du dispositif de gestion	26
3.5. Question d'évaluation 5 : Efficience de l'utilisation des ressources du projet.....	27
3.6. Question d'évaluation 6 : Effets et durabilité du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes	29
3.7. Question d'évaluation 7 : Bonnes pratiques développées et leçons apprises ...	Error!
Bookmark not defined.	
4 Conclusions.....	31
5 Recommandations :.....	33
6 ANNEXES	36

Sigles, abréviations et acronymes

AGR	Activité Génératrice de Revenu
BIT	Bureau International du Travail
CHASSADD	Chaine de Solidarité et d'Appui aux Actions de Développement Durable
CNCG	Cellule Nationale de Coordination et de Gestion
CREE	Créez votre Entreprise
CSC	Confédération de Syndicats du Cameroun
EAP	Entreprise Agropastorale
FCFA	Franc de la Coopération Financière en Afrique centrale
ETA	École Technique d'Agriculture
EESE	Enabling Environment for Sustainable Entreprises en français, Evaluation de l'environnement favorable aux entreprises durables
FdF	Formation de Formateurs
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNE	Fonds National de l'Emploi
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GERME	Gérez Mieux votre Entreprise
GICAM	Groupement Inter-Patronal du Cameroun
IAO	Institut Agricole d'Obala
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINEPAT	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PEA-Jeunes	Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agro-pastoral des Jeunes
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMEA	Petite et Moyenne Entreprise Agropastorale

PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
PPTD	Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décent
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
PTF	Partenaire Technique et Financier
TRIE	Trouvez votre Idée d'Entreprise
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework

1 Résumé exécutif

1.1 Contexte.

Dans l'optique de donner aux jeunes hommes et femmes, les moyens d'accroître leurs revenus et d'améliorer leur sécurité alimentaire à travers des entreprises rentables, intégrées dans les filières agropastorales porteuses, et offrant des opportunités d'emplois viables en milieu rural, le Gouvernement camerounais a obtenu un crédit du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) pour la mise en œuvre d'un Programme national de promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes)

Dans le cadre de la mise en œuvre du PEA-Jeunes, l'assistance technique du Bureau International du Travail (BIT) a été sollicitée pour appuyer la mise en œuvre des composantes¹ A1, A2 et C2. Cette assistance technique a été matérialisée sous la forme d'un contrat d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes (CMR/16/01/IFA) qui allait effectivement de janvier 2017 au 30 septembre 2021 avec un budget de 2,087, 313 USD.

Tel que prévus par les politiques du BIT en matière d'évaluation, une évaluation finale a été contractée au terme du projet à la suite d'une évaluation à mi-parcours en 2018 et d'une première évaluation finale réalisée entre décembre 2019 et janvier 2020. Pour la réalisation de la présente évaluation finale, le BIT a contracté avec un Consultant externe et indépendant ; la mission d'évaluation s'est tenue entre les mois d'octobre et novembre 2021.

1.2 Description du pr

Le projet est un partenariat d'assistance technique du BIT au programme national PEA-Jeunes. Il s'est matérialisé par la signature en avril 2016 d'un protocole d'accord. En effet, le BIT a été retenu comme partenaire stratégique de 2 sous-composantes du Programme national, sur la période² 2017-2021. Il s'agit de (i) l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral, et, (ii) le renforcement des capacités techniques entrepreneuriales des formateurs et accompagnateurs des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes. Les zones d'intervention du PEA-Jeunes sont le Centre, le Littoral, le Nord-Ouest et le Sud.

1.3 Objet, portée et destinataires de l'évaluation

L'évaluation finale qui s'est déroulée au courant des mois d'octobre et novembre 2021 couvre l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet, depuis le début du projet jusqu'au moment de l'évaluation, tenant compte des activités programmées jusqu'à la fin de la période de mise en œuvre. Elle a pour objet de produire une appréciation objective de l'accomplissement des résultats du projet en termes de cohérence, d'efficacité, d'efficacités, d'impact et de durabilité. L'appréciation portera également sur la conception du projet, la stratégie et les modalités de mise en œuvre choisies et la prise en compte par le projet des recommandations issues de la première évaluation finale. Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER), le Ministère de l'élevage, des pêches et des industries

¹Les sous-composantes A1 et A2 du PEA-Jeunes : intitulé « les opérateurs de facilitation et les structures d'incubation du PEA-Jeunes ainsi que l'équipe du programme ont des compétences et disposent des outils nécessaires pour renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes »

la sous-composante C2 porte sur « l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral

animales (MINEPIA), le Programme national PEA-Jeunes, le FIDA, le BIT (ENTREPRISE, BIT/Yaoundé, EVAL/Point focal Evaluation au BIT/Afrique, PARDEV) et autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui voudraient s'intéresser au domaine de l'entrepreneuriat en général, et à l'agropastoralisme en particulier, au Cameroun.

2. Méthodologie et limites

L'évaluation applique une approche mixte qui exploite les méthodes quantitatives et qualitatives pour recueillir et analyser les données. Les méthodes suivantes ont été utilisées : une revue documentaire, des entretiens individuels, et discussions organisées avec les organisations et les institutions qui ont contribué à la mise en œuvre du projet et des observations pendant les visites de terrain (Uniquement l'EPAB de Binguela visitée)

La principale limite est la visite d'un seul centre d'incubation pour une journée. Fort heureusement, un atelier de capitalisation des activités du projet s'est tenu Douala en Juin 2021. Au cours de cette atelier, plusieurs types de parties prenantes étaient représentés. L'évaluation a pris soins de discuter avec chacune des parties prenantes. En outre, l'évaluateur a triangulé les informations à travers les réunions zoom d'autres réunions tenues en présentiel avec l'équipe du projet. En sommes, les difficultés rencontrées et les limites évoquées ne sont pas de nature à mettre en cause la qualité des données et donc des résultats de ladite évaluation.

3. Constats de l'évaluation et résultats

Les constatations sont analysées et réparties selon les questions de l'évaluation auxquelles elles se réfèrent.

3.1. Critère d'évaluation 1 : Pertinence et alignement stratégique du projet

Constatation 1. Le Projet est pleinement pertinent par rapport aux priorités³ nationales, aux objectifs du BIT, au Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent 2014-2017, aux Objectifs de Développement Durables⁴ (i.e. 4.4) et 8 (i.e. 8.3, 8.5 et 8.6), au Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2018-2020, aux objectifs du PEA-Jeunes ainsi qu'aux besoins et priorités des jeunes bénéficiaires du Cameroun

Constatation 2 : Le projet est pertinent par rapport au choix du BIT comme Assistant Technique à sa principale thématique d'intervention qui est le travail décent. Aussi, les activités de l'Assistance Technique du BIT au PEA-Jeunes sont cohérentes et pertinentes pour répondre aux besoins de chaque partie prenante y compris les populations bénéficiaires directs et indirects ainsi que les cibles. En effet, le choix de la problématique centrale du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes est justifié d'une part, parce que les bénéficiaires finaux connaissent une multitude de problèmes (Peu de formations techniques dans la pratique de l'agriculture, faibles capacités entrepreneuriales, un environnement des affaires dans le milieu agropastoral qui reste largement à améliorer) et, d'autre part, les conditions d'activités des jeunes travailleurs ruraux sont précaires en raison des déficits importants de travail qui se caractérisent notamment par les bas niveaux de

³la politique gouvernementale de diversification de l'économie par l'agriculture, la stratégie de développement du secteur rural, la stratégie de Développement des PME, de l'Économie sociale et de l'Artisanat, le Programme National d'Investissement Agricole (PNIA), le Schéma Directeur du Développement des filières animales.

⁴ODD 4 : assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

ODD8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

revenus, une protection sociale inexistante, la méconnaissance des droits au travail, et l'incapacité pour les travailleurs concernés de défendre leurs intérêts.

Constatation 3 : L'approche participative adoptée par le projet a permis de poser des bases d'une coopération technique entre les institutions publiques, les organisations de la société civile, le secteur privé, les bénéficiaires et les syndicats permettant de: (i) Poser un regard élargi sur l'état des besoins de l'entrepreneuriat agropastoral et favorisant le partage des connaissances pertinentes et la mise en commun des bonnes pratiques; (ii) Mettre en place et d'animer un partenariat et un réseau de relation qui constitue un moteur d'innovation et un système consolidé de gouvernance et de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral; (iii) Renforcer les capacités des parties prenantes impliquées dans le processus de création et de consolidation des entreprises. Toutefois, l'évaluation a noté l'absence de certains acteurs clés tant au niveau national qu'international.

3.2. Critère d'évaluation 2 : Validité de la conception du Projet

Constatation 4 : La formulation du projet d'assistance technique répond au « core business » du BIT. Elle a été pertinente et a connu une consultation des partenaires. Au début du projet, le niveau de précision des objectifs et des résultats aurait dû être approfondi, ainsi que la relation causes- effets entre ressources, activités, produits, résultats et objectifs, principalement pour le résultat 1. L'avenant n°2 a corrigé ces imprécisions et une reformulation a été faite par le biais du PTB 2020-2021. Ainsi, pour le résultat « amélioration de l'environnement d'affaires » les indicateurs des produits reformulés sont réalistes et mesurables.

3.3. Critère d'évaluation 3 : Performance et efficacité du projet

Constatation 5 : La dynamique de travail mise en place par le BIT pour réaliser l'ensemble des produits du résultat 2 de la composante A intitulé « Les opérateurs de facilitation et les structures d'incubation du PEA-Jeunes ainsi que l'équipe du programme ont des compétences et disposent des outils nécessaires pour renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes » a été fortement appréciée par les mandants tripartites et autres parties prenantes. Cette appréciation se justifie par le fait que les outils de formation, TRIE, CREE et Germe, ont été graduellement améliorés et bien adaptés aux besoins des bénéficiaires et au contexte agropastoral du Cameroun. TRIE. Concrètement le projet compte à son actif 40 facilitateurs attestés, 60 conseillers d'entreprises attestés et certifiés TRIE/CREE, 40 conseillers de suivi-accompagnement certifiés Germe, 57 coachs et Coach principaux certifiés Germe.

Constatation 6 : la composante C, plus précisément, la sous-composante C.2 « Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral » a connu la réalisation de plusieurs produits (plan de réforme, Le REPA-Jeunes est membre de la Concertation Nationale des Organisations Paysannes du Cameroun (CNOP-CAM) et de la Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Élevage et des Forêts du Cameroun (CAPEF)) d'une importance majeure. Fort malheureusement, l'ensemble de ces produits n'a pas eu d'effet escompté sur l'amélioration du climat des affaires du secteur agro-pastoral. Ainsi, ce résultat n'a pas été atteint, bien qu'ayant posé les bases pour améliorer le climat des affaires au Cameroun dans le secteur visé, car les produits réalisés par le BIT ne sont pas suffisants pour améliorer l'environnement des affaires...

3.4. Critère d'évaluation 4 : Efficacité du dispositif de gestion

Constatation 7 : la collaboration entre le projet et le PEA-Jeune est satisfaisante malgré son caractère plus ou moins informel dans le but d'améliorer la communication entre l'équipe du BIT et celle du PEA-Jeunes. Les mandants tripartites et autres bénéficiaires ont été impliqués non pas à toutes les phases relatives à la planification et la mise en œuvre du projet mais surtout lors des ateliers techniques de validation des livrables. Plusieurs actions de communications ont été réalisées en faveur de la visibilité du MINADER, MINEPIA, PEA-Jeunes et FIDA. Le projet a reçu un appui administratif, programmatique et le soutien politique du BIT/Yaoundé ainsi que l'appui technique du Département ENTREPRISE. En dépit des missions semestrielles de supervision du PEA-Jeunes organisées par le FIDA, l'efficacité du dispositif de gestion du projet aurait été meilleure si des évaluations conjointes étaient menées par le PEA-Jeunes et le projet pour s'assurer que la planification (PTBA), le budget et les rapports sont suffisamment orientés vers les produits, les effets et résultats. Les réunions mensuelles entre le BIT et le PEA-Jeunes instituées après l'avenant N°2 avaient pour but de corriger cette défaillance. La gestion contractuelle du contrat est basée sur l'approche « Gestion Axée sur Résultats » (GAR). Les PTBA mis à la disposition de l'évaluation reflète cette approche.

3.5. Critère d'évaluation 5 : Efficience de l'utilisation des ressources du projet

Constatation 8 : les produits et résultats obtenus démontrent que les ressources ont été utilisées de façon efficiente.. Il ya également eu des difficultés de programmation commune des activités entre le Programme PEA-Jeunes et le projet d'assistance technique du BIT-PEA-Jeunes. Celles-ci ont eu des incidences négatives sur le respect du calendrier de mise en œuvre du projet.

En se basant sur les précédentes évaluations du projet (mi-parcours et finale de la première phase (2016-2019) et les faits et chiffres actuels, nonobstant des retards dans la mise à disposition des Fonds du PEA-Jeune vers le BIT et la pandémie du COVID 19, l'efficience du projet est satisfaisante.

3.6. Critère d'évaluation 6 : Effets et durabilité du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Constatation 9 : Le projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes a posé les bases et des actions qui serviraient à sa durabilité (institutionnelle et technique) sur la base de sa stratégie de sortie contenu dans le PTB 2020 -2021. Nous pouvons citer entre autres, le renforcement des capacités des centres d'incubation, la formation des formateurs et des maîtres formateurs et le travail en synergie entre les institutions publiques, la société civile, le secteur privé, les syndicats.

4. Leçons apprises

Le projet de la phase de conception à la mise en œuvre est en lui-même une leçon apprise. Cette leçon apprise se manifeste à travers l'importance des partenariats solides en ce qui concerne « l'approche participative et consultation continue des partenaires (Stratégiques et de mise en œuvre) » et « L'adaptation des outils et des méthodes de formation GERME »

Conclusions

Conclusion 1. Pertinence : Le Projet est pertinent par rapport aux priorités nationales, aux objectifs du BIT, au Programme Pays pour le Travail Décent, aux Objectifs de Développement

Durables, au Plan Cadre des Nations Unies, aux objectifs du programme PEA-Jeunes ainsi qu'aux besoins et priorités des bénéficiaires directes et indirectes

Conclusion 2. Validité de la conception du Projet : La phase de formulation du projet a connu l'implication des mandants tripartites et autres parties prenantes. Le projet nécessitait plus de précision au niveau des indicateurs en ce qui concerne la chaîne résultats, ainsi que la définition de la relation causes - effets entre ressources, activités, produits, résultats et objectifs, notamment pour le résultat 1 sur l'amélioration de l'environnement des affaires. Cette formulation ne permet pas une mesure « SMART » des produits, des effets (absents dans le document du projet), et des impacts ce qui compromet l'approche de Gestion Axée sur les Résultats.

Conclusion 3. Efficacité et dispositif de gestion : Le résultat 2 sur le « Renforcement des Capacités » a été particulièrement efficace et a amplement dépassé les cibles prévues pour la formation. Les outils de formation, TRIE, CREE et Germe (Agropastoral), ont été bien adaptés aux besoins des bénéficiaires. Toutefois, l'effet recherché d'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral (résultat 1) ne pouvait pas être atteint avec les seuls produits planifiés par le BIT. La majorité des produits des deux composantes a été atteint, mais dans l'ensemble de l'efficacité et la performance de ce résultat a été moyennement satisfaisant. La formulation du cadre logique du projet et surtout de la chaîne de résultats ne permettaient pas de contribuer aux importants changements nécessaires à l'amélioration de l'environnement d'affaires. Une réorientation stratégique profonde de ce résultat aurait été nécessaire. Les excellents résultats acquis par le projet sur le renforcement des capacités permettent déjà au PEA-Jeunes d'asseoir une approche harmonisée d'un programme de formation dans les centres d'incubation et de formation professionnelles en ce qui concerne l'entrepreneuriat dans le secteur agro-pastoral.

Pour l'amélioration de l'environnement d'affaires, des actions supplémentaires en lien avec un plaidoyer et un lobbying auprès des décideurs de haut niveau sont nécessaires pour la création du groupe de travail spécialisé rattaché au Secrétariat Technique de la SDSR. Groupe qui va assurer le suivi de la mise en œuvre.

Le projet a pris en compte les priorités transversales et les piliers du travail décent. Les aspects genre bien que sans analyse préalable ont été pris en compte dans la mise en œuvre du projet à travers quelques indicateurs désagrégés (H, F), les plans d'action CHEK-FE. L'implication des mandants tripartites s'est faite systématiquement depuis la conception du projet jusqu'à la mise en œuvre. Plusieurs autres acteurs institutionnels ou non n'ont vu leur implication se faire de façon temporaire et ciblée alors ces derniers avaient un potentiel pour améliorer les résultats attendus du projet de part leur mandat régalien.

Conclusion 4. Performances et efficacité dans l'utilisation des ressources : Le taux d'exécution financière au 30 septembre 2021 est satisfaisant (94.85%). Le résultat de renforcement des capacités a eu de très bonnes performances et a dépassé de loin les cibles prévues par le document de projet. Le BIT n'a pas suffisamment développé avec les parties prenantes institutionnelles, une visibilité au niveau politique et des capacités de dialogue politique. Ces aspects ont contraint l'atteinte du résultat sur la réforme de l'environnement entrepreneurial.

Conclusion 5. Durabilité : Le deuxième résultat du projet (renforcement des capacités) contribue positivement à la pérennisation technique du projet grâce à des mécanismes de formation continue; La durabilité du projet est assurée par le transfert des connaissances aux prestataires de services ainsi que le développement d'outils adaptés au secteur agropastoral et aux catégories des bénéficiaires la durabilité de ce résultat aurait néanmoins pu être renforcée par la signature des partenariats formels avec certains départements ministériels tels que : le Ministère de l'Emploi

et de la Formation Professionnelle (MINEFOP), Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique (MINJEC), le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA), le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale (MINTSS).

Recommandations

Pour le BIT.

Recommandation 1 : Prévoir une analyse des besoins en formation pour le renforcement des capacités de l'équipe du BIT de Yaoundé

Cette formation prendra en compte : i) préparation de projets, ii) gestion axée sur résultats et iii) suivi des projets. Bien que les procédures de l'OIT indiquent clairement l'approche pour une bonne formulation, l'expérience de ce projet montre que dans la pratique ces procédures ne sont pas systématiquement appliquées.

Priorité : Haute,
Destinataire : BIT
Ressources : Limitées
Temps : Moyen

Recommandation 2 : Promouvoir la gestion des connaissances et de l'innovation en ce qui concerne le succès de l'adaptation des outils TRIE, CREE et Germe.

Le BIT va animer le partage des innovations, des leçons apprises, des bonnes pratiques et l'échange d'expériences avec les mandants tripartites et autres parties prenantes du projet à travers des sites Web, des supports électroniques et autres afin de renforcer la visibilité des résultats du projet. Par ailleurs, l'organisation des activités de communication par rapport aux axes stratégiques du projet pour présenter l'expérience du projet aux bailleurs, Institutions et organisations entrepreneuriales au Cameroun et autres Pays de la Région et promouvoir l'expansion des outils CREE, TRIE et GERME.

Priorité : Haute,
Destinataire : BIT
Ressources : Moyen
Temps : Long

Pour le BIT et le PEA-Jeunes

Recommandation 3 : Elaborer un document de capitalisation des bonnes pratiques et des leçons apprises.

Il ya lieu ici de capitaliser le succès internationalement reconnu de l'adaptation des outils Germes générique dans le secteur agro-pastoral au Cameroun.

Fort de ce résultat, le processus d'adaptation doit être suffisamment communiqué auprès des parties prenantes ainsi que les bonnes pratiques et les leçons apprises y afférentes.

Priorité : Haute,
Destinataire : BIT et le PEA-Jeunes
Ressources : Moyen
Temps : Court

Pour le BIT et les acteurs institutionnels

Recommandation 4 : Etablir des partenariats « gagnants-gagnants » entre les acteurs institutionnels du projet (MINADER, MINEPIA, MINEPAT, MINFOPRA, MINJEC, MINPMEESA, MINTSS) et instaurer un dialogue politique de haut niveau avec ces institutions.

Les acteurs institutionnels suscités ont un mandat en adéquation par rapport aux objectifs fondamentaux du BIT. Dans le cadre d'un projet multi-acteurs comme celui en question, l'une des valeurs ajoutées serait d'établir des partenariats fonctionnels et complémentaires entre acteurs travaillant sur les mêmes problématiques. En outre, il est important de souligner que l'encadrement politique des actions du BIT au Cameroun va contribuer à relever l'image de marque de cette organisation.

Priorité : Haute,
Destinataire : BIT, acteurs institutionnels du projet (MINADER, MINEPIA, MINEPAT, MINFOPRA, MINJEC, MINPMEESA, MINTSS)
Ressources : Haut
Temps : Court

Pour les acteurs institutionnels, PEA-Jeunes, GICAM, Représentations syndicales et BIT.

Recommandation 5 : Mener une réflexion stratégique et participative sur les mécanismes de consolidation des résultats du projet.

Sous le leadership du PEA-Jeune et le BIT, les parties prenantes du Projet, devront mener une réflexion sur comment consolider les résultats du projet. Les besoins de consolidation, qui ressortent de cette évaluation, prennent en compte les aspects suivants : 1) Pour le Résultat « Renforcement des Capacités » il faudra a) renforcer les aspects de durabilité b) prévoir des services pour faire face aux demandes de formation supplémentaire, 2) Pour le Résultat « Environnement d'Affaires » redessiner un plan d'action sur le moyen terme pour achever les résultats prévus par le projet et spécifiquement : a) Finaliser et élaborer l'avant-projet de loi, b) rendre dynamique le réseau des jeunes entrepreneurs en continuant des formations structurantes, l'élaboration des documents directeurs du réseau (Vision, statut, règlement intérieur, stratégie de mobilisation des ressources), c) Mettre en place une approche fonctionnel de lobbying et de plaidoyer auprès du Premier Ministère et des partenaires au développement par le MINADER et le MINEPIA sur les questions sensibles telles que le plan de réforme et l'avant-projet de loi

Priorité : Haute,
Destinataire : BIT, acteurs institutionnels du projet (MINADER, MINEPIA, MINEPAT, MINFOPRA, MINJEC, MINPMEESA, MINTSS), PEA-Jeunes, GICAM, Représentations syndicales
Ressources : Moyen
Temps : Court

1 Introduction

1.1 Contexte

1. La population camerounaise est essentiellement jeune et comprend plus de femmes que d'hommes. Les jeunes âgés de 15 à 34 ans y représentent près de 35% de la population totale et plus de la moitié vit en milieu rural. Les jeunes en milieu rural exercent principalement dans le secteur informel agricole où ils exploitent la terre aux fins de production agricole pour leur compte propre ou comme aides familiaux et apprentis et très peu ont suivi des formations techniques dans la pratique de l'agriculture. Ce constat a des conséquences sur la productivité de leurs activités économiques.
2. Ces jeunes disposent également de faibles capacités entrepreneuriales du fait d'une offre de formation initiale ou continue en entrepreneuriat agropastoral encore limitée et font face à divers problèmes liés à un environnement des affaires dans le milieu agropastoral qui reste largement à améliorer. Ces problèmes concernent notamment l'accès aux moyens modernes de production, au financement adapté, aux marchés, et aux informations technicoéconomiques.
3. Outre les déficits liés à la pratique entrepreneuriale, les conditions d'activités des jeunes travailleurs ruraux sont précaires en raison des déficits importants de travail qui se caractérisent notamment par les bas niveaux de revenus, une protection sociale inexistante, la méconnaissance des droits au travail, et l'incapacité pour les travailleurs concernés de défendre leurs intérêts.
4. Pour contribuer à lever ces défis et conformément à son cadre stratégique national de développement, le Gouvernement camerounais a obtenu un crédit du Fonds international de Développement agricole (FIDA) pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un important Programme national de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) pour soutenir le développement d'entreprises rentables gérées par les jeunes hommes et femmes, dans 10 filières agropastorales porteuses.
5. Il s'agira spécifiquement de : (i) fournir des appuis financiers et non financiers adéquats pour la création et la gestion d'entreprises agropastorales performantes par les jeunes ; (ii) promouvoir le développement d'un cadre politique, organisationnel et institutionnel favorable à la création et au développement des entreprises agro-pastorales de jeunes.
6. Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (PEA-Jeunes), l'assistance technique du BIT a été sollicitée pour la mise en œuvre de deux sous-composantes, notamment, (i) l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral, et, (ii) le renforcement des capacités techniques entrepreneuriales des formateurs et accompagnateurs des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes.
7. Cette assistance technique a été matérialisée sous la forme d'un projet de coopération au développement (CMR/16/01/IFA) pour une durée initiale de 3 ans (02 avril 2016 — 31 mars 2019) avec un budget global 1 328 880 USD. Le projet est intitulé « Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes », en abrégé BIT/PEA-Jeunes. Les zones d'intervention du PEA-Jeunes sont le Centre, le Littoral, le Nord-Ouest et le Sud.

8. Dans les faits, le projet a démarré de façon effective en janvier 2017 avec le recrutement de son personnel. Suite à un avenant au contrat signé le 7 juin 2019, la durée de mise en œuvre a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2019. Le BIT et le Gouvernement ont signé un second avenant au protocole d'accord en juin 2020 pour prolonger la période de mise en œuvre du projet sur la base d'un Plan de Travail budgété (PTB) devant couvrir la période avril 2020 à mars 2021. Cette période a encore été étendue jusqu'au 30 septembre 2021.
9. L'évaluation finale de ce projet qui se déroule de septembre à octobre 2021 pour une durée de 25 jours mettra en relief toutes ses différentes phases. Il est important de souligner que ce projet a connu respectivement une évaluation à mi-parcours en décembre 2018 et une évaluation finale en décembre 2019. La présente évaluation finale va questionner les recommandations de ces deux rapports d'évaluation. Elle prendra également en compte la période d'avril 2020 à septembre 2021 afin de mesurer leur niveau de mise en œuvre de toutes les phases du projet.

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

1.2.1 Objectifs du Projet

10. L'objectif de développement du Projet est d'améliorer durablement les conditions de vie et les revenus des jeunes dans le secteur agropastoral. L'effet attendu du Projet est que davantage de jeunes femmes et hommes créent et développent des entreprises durables dans le secteur agropastoral. A cet effet, les interventions de l'assistance technique du BIT devront contribuer à deux changements majeurs, notamment :
 - L'environnement des affaires dans le secteur agropastoral est amélioré. Il est attendu de l'assistance technique du BIT(i)⁵l'élaboration et l'adoption du plan de réformes pour l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral.; (ii) de contribuer à la représentation des réseaux des jeunes agropastoraux mis en place par le PEA-Jeunes dans au moins 2 instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt pour le PEA-Jeunes et (iii) d'accompagner le gouvernement à mettre en place un dispositif de normalisation d'attestations et d'agrément pour les produits agroalimentaires et des intrants. La mise en place du dispositif de normalisation prévue au départ du projet a été retiré de son mandat lors de la formulation de l'avenant n°2. Cet aspect n'est pas pris en compte lors de ladite l'évaluation finale.
 - Les opérateurs de facilitation et des structures d'incubation du PEA-Jeunes ainsi que celles de l'équipe technique du Programme améliorent leurs compétences et disposent des outils nécessaires pour renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires.

1.2.2 Stratégie d'intervention du projet

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

⁵Au début du projet d'assistance technique, le BIT devait aider à développer et à mettre en œuvre une stratégie nationale spécifique pour le développement de petites et moyennes entreprises agropastorales

l'assistance technique est ainsi assurée par le transfert des connaissances et l'appropriation nationale. La planification et la mise en œuvre des activités s'articulent à différents niveaux :

- L'équipe du Projet constituée d'un Coordonnateur national et d'une Assistante administrative et financière.
 - Le Département ENTREPRISES à travers le Spécialiste ENTREPRISE du BIT/Yaoundé assure la supervision technique du Projet.
 - Le BIT/Yaoundé appuie le Projet sur les aspects administratifs et financiers et assure l'autorité politique du Projet.
- 2 La mise en œuvre du projet est appuyée par des Consultants nationaux et internationaux qui interviennent de façon ponctuelle. Il existe un Comité de pilotage du Programme national PEA-Jeunes qui est l'organe d'approbation assurant l'orientation de la mise en œuvre du PEA-Jeunes et donc indirectement du Projet. Car, le PTBA du projet est inclus dans le PTBA du Programme national, et celui-ci est validé par le Comité de pilotage en début de chaque année. Pour une meilleure synergie des interventions, le projet tient des réunions régulières de suivi avec le Programme national.

1.2.3 Groupes cibles du Projet

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

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

- 6 Le Programme et Budget est la déclinaison biennale du cadre stratégique de planification des interventions du BIT dans le monde. Il définit à moyen terme, 10 résultats stratégiques et trois résultats facilitateurs. Le Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes contribue au résultat 4 du P&B intitulé « Promouvoir des entreprises durables ».
- 7 Le PPTD est le cadre de coopération entre un pays donné et le BIT. Il définit des priorités à moyen terme, sur lesquels les appuis du BIT sont sollicités dans un pays. Pour le Cameroun, le PPTD en vigueur couvre la période 2014-2019. Le projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes contribue également à la réalisation 1 de la priorité 1 du PPTD intitulée « Des initiatives favorisant l'entrepreneuriat, l'employabilité et l'insertion des jeunes, femmes et populations vulnérables » et à la réalisation 1 de la priorité 2 du PPTD intitulée « le cadre normatif (NIT, législation et réglementation, ...) est amélioré ».

- 8 Le Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes est mis en œuvre dans le cadre du plan de travail du BIT Yaoundé à travers l'outcome/résultat CMR106 (Le Cameroun améliore l'environnement des affaires et son offre nationale de formation continue en entrepreneuriat dans le secteur agropastoral)

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

- 9 L'évaluation finale couvrira l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet, depuis le début du projet jusqu'au moment de l'évaluation, tenant compte des activités programmées jusqu'à la fin de la période de mise en œuvre. Elle a pour objet de produire une appréciation objective de l'accomplissement des résultats du projet en termes de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. L'appréciation portera également sur la conception du projet, la stratégie et les modalités de mise en œuvre choisies.
- 10 L'évaluation portera sur toutes les activités de l'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes. Les principales questions d'évaluation prendront en considération les réalisations du projet, les contraintes et difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats. L'évaluation portera une attention particulière sur les aspects suivants :
- Contribution du projet à la réalisation de l'agenda pour le travail décent en Afrique, au PPTD 2014-2019 et à l'UNDAF 2018-2020 de la République du Cameroun ;
 - Contribution du projet aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT ;
 - Contribution du projet à l'atteinte des Objectifs de Développement Durables ;
 - Contribution du projet à la promotion des principes communs d'action de l'OIT, notamment la lutte contre la pauvreté, l'égalité de genre, l'application des normes internationales du travail, la participation des partenaires sociaux, le dialogue social et le tripartisme.
- 11 Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER), le Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA), le Programme national PEA-Jeunes, le FIDA, le BIT (ENTREPRISE, BIT/Yaoundé, EVAL/Point focal Evaluation au BIT/Afrique, PARDEV) et autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui voudraient s'intéresser au domaine de l'entrepreneuriat en général, et à l'agropastoralisme en particulier, au Cameroun. Les objectifs de l'évaluation finale déjà contenus dans les TdR sont en annexe 1
- 12 Les recommandations qui découleront de l'évaluation devront permettre de produire des éléments probants et rationnels au BIT, au Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER), au Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA), au Programme national PEA-Jeunes, au FIDA, au BIT (ENTREPRISE, BIT/Yaoundé, EVAL/Point focal Evaluation au BIT/Afrique, PARDEV) et autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui voudraient s'intéresser au domaine de l'entrepreneuriat en général, et à l'agropastoralisme en particulier, au Cameroun. L'évaluation va également souligner la durabilité des effets pour les considérer dans autres interventions dans des contextes similaires.

2 Approche méthodologique et limitations

2.1 Approche globale

- 13 L'évaluation finale couvrira l'ensemble des résultats attendus dans le cadre du PTB Avril 2016 à septembre 2021, c'est-à-dire que l'évaluation prendra en compte la période globale de mise en œuvre du projet BIT/PEA-Jeunes. Elle se prononcera donc sur la mise en œuvre globale de l'assistance technique du BIT au projet PEA-Jeunes. La présente évaluation se limite à l'assistance technique du BIT (BIT/PEA-Jeunes) dans la mise en œuvre des deux (02) sous composantes et ne concerne pas le programme national PEA-Jeunes.
- 14 L'évaluation finale respectera les normes et standards du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG)⁶ et se conformera aux directives et pratiques méthodologiques des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD. Cette évaluation suivra également les Directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle « Préparation du rapport d'évaluation ».
- 15 En termes de méthodologie proprement dite, une séance de briefing de l'évaluateur a été faite au démarrage de la mission. Celle-ci a permis à l'évaluateur d'acquiescer des précisions et informations complémentaires permettant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation.
- 16 Ensuite, le consultant a conduit une revue documentaire pour mieux cerner le projet et élaborer la méthodologie y compris des outils d'évaluation (Matrice d'évaluation et questionnaires spécifiques pour les incubateurs). La revue documentaire a également appuyé l'analyse de la pertinence des activités du projet par rapport à l'effet du projet et aux changements attendus.
- 17 De façon permanente et tout au long du processus de l'évaluation, les documents pertinents ont été consultés. Nous citons entre autres : Le rapport d'évaluation à mi-parcours de décembre 2018, le rapport de l'évaluation finale de décembre 2019, le PTB Avril 2020 à Mars 2021, le document de conception du PEA-Jeunes, UNDAF/UNSDCF 2018-2020, PPTD 2013-2017, Protocole d'accord entre le PEA-Jeunes et l'OIT et les avenants, Rapport technique et financier 2020 et premier semestre 2021, Budget du Projet, les Directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre 2007), les rapports des activités, les documents de stratégies et de capitalisation des connaissances etc.
- 18 L'approche d'évaluation était essentiellement qualitative⁷, mais la présentation des résultats va ressortir des données quantitatives. L'évaluation sera réalisée sur la base d'un mix de méthodes de collecte d'informations incluant : (i) l'analyse documentaire, (ii) les groupes de discussion avec les parties prenantes identifiées dans l'annexe 1. Ces discussions ont eu lieu

⁶<http://portail-rfe.org/UNEG-normes-standards-fr>

⁷En fonction des documents fournis, il serait possible d'envisager d'attribuer par exemple un % de réussite à chaque activité ou indicateur

à Yaoundé au niveau national, dans les sites du projet (EPAB de Binguela) de mise en œuvre du projet.

- 19 En outre, la collecte des données s'est faite par des multiples réunions par Skype, zoom, téléphone au vu de la situation actuelle déclenchée par la pandémie COVID 19. La principale limite est la visite d'un seul centre d'incubation pour une journée. En effet, un atelier de capitalisation des activités du projet s'est tenu Douala en Juin 2021. Au cours de cette atelier, plusieurs types de parties prenantes étaient représentés. L'évaluation a pris soins de discuter avec chacune des parties prenantes. En outre, l'évaluateur a triangulé les informations à travers les réunions zoom d'autres réunions tenues avec l'équipe du projet. En sommes, les difficultés rencontrées et les limites évoquées ne sont pas de nature à mettre en cause la qualité des données et donc des résultats de ladite évaluation.

2.2 Critères d'évaluation

- 20 Les critères sont ceux définis dans les TdR. L'évaluation, a fourni les éléments de réponses aux questions clés de la matrice d'évaluation en annexe 2 sur la base desdits critères. Cette matrice d'évaluation a été exploitée respectivement pour (i) Le Gouvernement camerounais à travers le MINADER et le MINEPIA ; (ii) les centres d'incubation régionaux des jeunes bénéficiaires ; et (iii) les maîtres formateurs des jeunes entrepreneurs du PEA-Jeunes ; (iv) les instances de concertations dans lesquelles ont adhéré les réseaux du PEA-Jeunes.
- 21 Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation a porté sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- La collaboration entre le Projet et le Programme national est-elle satisfaisante ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place ? A-t-il fonctionné de façon optimale ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites et autres bénéficiaires directs dans les phases de planification intermédiaires, de mise en œuvre et de suivi-évaluation ?
- Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, des cibles et du FIDA ? Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité du MINADER, du MINEPIA, du PEA-Jeunes et du FIDA dans ses actions ?
- Le projet a-t-il suffisamment reçu l'appui administratif, programmatique et - si nécessaire - le soutien politique du BIT/Yaoundé ainsi que l'appui technique du Département ENTREPRISE ?
- Dans quelle mesure l'efficacité du dispositif de gestion du projet aurait été meilleure ?

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

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

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

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

22

2.3 Échantillonnage des sites ciblés pour les visites de terrain.

- 23 Globalement, l'échantillonnage a pris en compte les mandants tripartites du BIT dont le Gouvernement à travers le MINADER et le MINEPIA, le MINEFOP, le MINPROF ; Les employeurs (GICAM) ; et les Syndicats (CETUC). Comme autres critères, il fallait être un acteur ayant accompagné la mise en projet à l'instar des maîtres formateurs et les centres d'incubation. En bref, les critères d'échantillonnage étaient de deux ordres à savoir faire partie des mandants tripartites et/ou avoir participé à la mise en œuvre du projet. Il est important de relever que le centre d'incubation de l'EPAB qui a fait l'objet de l'unique visite de terrain avait été retenu dans les TdR de l'évaluation.
- 24 En résumé, l'échantillonnage prend effectivement en compte l'ensemble des activités du projet mis en œuvre sur le terrain. D'après les TdR de l'évaluation, seul le centre d'incubation de Binguela L'évaluation s'est également focalisée sur l'atelier de capitalisation du projet d'Assistance technique du BIT au PEA-Jeunes tenu à Douala le 23 septembre 2021. Au cours de cet atelier qui a connu la présence d'une trentaine de participants (Secteur privé, institutions publiques, ONGs, BIT, PEA-Jeunes), une dizaine de communication a été faite par le BIT de Yaoundé, de Genève et des experts du PEA-Jeunes ainsi que des consultants nationaux, des maîtres formateurs. Toutes ces communications et des échanges qui s'en sont suivis ont été une importante source d'informations pour l'évaluation.

2.4 Type d'information à recueillir au niveau local

- 25 IL s'agira des informations ayant un lien avec les points suivants : (i) les structure d'incubation de référence ; (ii) Les soutiens matériels, logistiques, renforcement de capacité reçus des bénéficiaires directs et indirects, les cibles; (iii) Les soutiens reçus des bénéficiaires par les projets partenaires du FIDA et autres activités entrant dans le cofinancement ; (iv) la valeur ajoutée des outils adaptées du BIT : GERME, TRIE, CREE ; (v) l'impact du plan de réforme prioritaire ; (vi) l'impact des cadres de concertation et des réseaux.

2.5 Analyse des données

- 26 La triangulation des données et des informations rassemblées étayera la validation de celles-ci ainsi que leur analyse, et appuiera les conclusions et recommandations. Afin de répondre aux principales questions d'évaluation qui sont plus précisément définies dans la matrice d'évaluation, l'évaluation analysera le niveau de mise en œuvre à travers les données de suivi-évaluation déjà collectées (Y compris les rapports d'évaluation finale des différents amendements au contrat et de revue à mi-parcours cités plus haut) et détenues par le projet et utilisera les outils suivants : examen des documents existants, entretiens semi-structurés avec les informateurs clés, parties prenantes et participants, appuyés par des listes de contrôle et/ou des protocoles d'entretien ; observation directe lors des visites de terrain .

Résultats

- 27 Les constatations sont analysées et réparties selon les questions de l'évaluation auxquelles elles se réfèrent.

3.1. Critère d'évaluation 1 : Pertinence et alignement stratégique du projet

Constatation 1. Le Projet est pertinent par rapport aux priorités nationales, aux objectifs du BIT, au Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent 2014-2017, aux Objectifs de Développement Durables 4 (i.e. 4.4) et 8 (i.e. 8.3, 8.5 et 8.6) au Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2018-2020, aux objectifs du PEA-Jeunes ainsi qu'aux besoins et priorités des jeunes bénéficiaires du Cameroun

- 28 En ce qui concerne les politiques et stratégies nationales :Le projet s'aligne sur les engagements du Gouvernement et contribue ainsi à la réalisation des objectifs définis dans différents cadres de développement relatifs aux politiques, aux stratégies, aux programmes et plans.Concrètement, le PEA-Jeunes s'inscrit dans la politique gouvernementale de diversification de l'économie par l'agriculture. Le Projet est bien aligné aux objectifs de la stratégie de développement du secteur rural, à la stratégie de Développement des PME, de l'Économie sociale et de l'Artisanat. Le Projet rentre dans le cadre de l'opérationnalisation du Programme National d'Investissement Agricole (PNIA), et du Schéma Directeur du Développement des filières animales.
- 29 En ce qui concerne l'alignement du projet avec le mandat du BIT. Le projet d'assistance technique au PEA-Jeunes contribue à l'atteinte de la réalisation 1.1 de la Promotion du Travail Décent⁸ (PPTD). La mise en œuvre du volet confié au BIT trouve son ancrage dans l'outcome 4 du Programme et Budget 2018-19 du BIT libellé « Promouvoir les entreprises durables ».Il est en conformité avec UNDAF 2013-2017⁹ et UNDAF 2018-2020¹⁰.
- 30 En ce qui concerne l'alignement avec le Plan Cadre des Nations Unies d'Aide au Développement (UNDAF) et aux ODD. Le PEA-Jeunes et l'Assistance Technique du BIT ont été conçus en plein alignement à l'UNDAF 2013-2017 du Cameroun, un lien qui a été maintenu avec l'UNDAF 2018-2020.²¹
- 31 La logique d'intervention du PEA-Jeunes contribue à l'atteinte de certains ODD. A cet égard, nous notons en particulier l'Objectif 8 « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous, soutenir des politiques encourageant l'entrepreneuriat et la création d'emplois et garantir un travail décent à tous, hommes et femmes, d'ici 2030 ». Le lien est plus spécifiquement et davantage plus direct avec les axes que sont : les ODD 4.4 (Compétences et accès à l'emploi), 8.3 (Développement des TPE et PME), 8.5 (Plein emploi et travail décent), et aussi l'ODD 8.6 (Accès des jeunes à l'emploi et la formation).

⁸Le Cameroun a signé avec le BIT un cadre de coopération pour la période 2014-2017 sous forme d'un protocole d'accord relatif à la mise en œuvre du Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD).

⁹ e PEA-Jeunes était en lien avec UNDAF 2013-2017: (i) soutien à une croissance forte, durable et inclusive (Produit 1.3. : les PME/PMI des filières prioritaires de croissance bénéficient des appuis pour le renforcement de leur compétitivité); (ii) appui à la promotion de l'emploi décent (Des compétences et des évidences pour développer l'employabilité des jeunes, des femmes, des personnes handicapées, des populations autochtones et des autres populations vulnérables); (iii) soutien à la gouvernance et la gestion stratégique de l'Etat.

¹⁰ par rapport à l'UNDAF 2018-2020, le Projet est en lien avec certains des effets : (i) effet 1.1 : Les femmes et les jeunes ont un accès accru et équitable aux opportunités d'emploi décents et sont 20 économiquement plus autonomes ; (ii). Effet 3.2, Les jeunes de 15-35 ans ont un accès plus accru et équitable à la formation professionnelle et aux opportunités d'apprentissages en adéquation avec le secteur productif."

Constatation 2 : Le projet est pertinent par rapport au choix du BIT comme Assistant Technique à sa principale thématique d'intervention qui est le travail décent. Aussi, les activités de l'Assistance Technique du BIT au PEA-Jeunes sont cohérentes et pertinentes pour répondre aux besoins de chaque partie prenante y compris les populations bénéficiaires directs et indirects ainsi que les cibles. En effet, le choix de la problématique centrale du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes est justifié d'une part, parce que les bénéficiaires finaux connaissent une multitude de problèmes (Peu de formations techniques dans la pratique de l'agriculture, faibles capacités entrepreneuriales, un environnement des affaires dans le milieu agropastoral qui reste largement à améliorer) et, d'autre part, les conditions d'activités des jeunes travailleurs ruraux sont précaires en raison des déficits importants de travail qui se caractérisent notamment par les bas niveaux de revenus, une protection sociale inexistante, la méconnaissance des droits au travail, et l'incapacité pour les travailleurs concernés de défendre leurs intérêts.

- 32 La capacité du BIT à mettre en œuvre les deux composantes de ce projet n'est plus à démontrer. Le BIT peut se valoir d'une longue expérience et d'une expertise largement reconnue en matière de promotion des entreprises durables et dispose d'outils de valeur et qualité reconnus et d'un ensemble de spécialistes dans les domaines, entre autres, de l'emploi, de la sécurité sociale, des coopératives et de la formation professionnelle rapidement mobilisables pour intervenir dans le projet en cas de besoin. A travers son Département technique EMP/ENTREPRISE, il œuvre avec les Gouvernements, les partenaires sociaux, le secteur privé et les associations locales notamment à : - Créer un environnement solide pour le développement des entreprises, - Eveiller l'esprit d'entreprise chez les jeunes dans le milieu scolaire, - Renforcer les capacités entrepreneuriales des (potentiels) entrepreneurs, - Développer l'entrepreneuriat féminin, - Développer des pratiques responsables sur le lieu de travail pour des emplois et des entreprises de meilleure qualité.

Constatation 3: L'approche participative adoptée par le projet a permis de poser des bases d'une coopération technique entre les institutions publiques, les organisations de la société civile, le secteur privé, les bénéficiaires et les syndicats permettant de: (i) Poser un regard élargi sur l'état des besoins de l'entrepreneuriat agropastoral et favorisant le partage des connaissances pertinentes et la mise en commun des bonnes pratiques; (ii) Mettre en place et d'animer un partenariat et un réseau de relation qui constitue un moteur d'innovation et un système consolidé de gouvernance et de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral; (iii) Renforcer les capacités des parties prenantes impliquées dans le processus de création et de consolidation des entreprises. Toutefois, l'évaluation a noté l'absence de certains acteurs clés tant au niveau national qu'international.

- 33 La stratégie d'intervention du Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeune met l'accent sur le renforcement des capacités des institutions de formation en entrepreneuriat, l'amélioration des connaissances sur l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes, ainsi que des plaidoyers et des alliances stratégiques pour faciliter les changements. La durabilité de l'assistance technique est ainsi assurée par le transfert des connaissances et l'appropriation par des experts et/ou des organisations (Certification de 02 maîtres formateurs GERME pour la pérennisation de la méthodologie au Cameroun et en Afrique Centrale (les tous premiers);
- 34 Il est également à noter des appuis à la mise en place d'un réseau de formateurs GERME qui a pour ambition de devenir un ordre professionnel dans l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun) au niveau national.

- 35 L'Assistance Technique du BIT au PEA-Jeunes étaient cohérentes et pertinentes pour répondre aux besoins de chaque partie prenante y compris les populations bénéficiaires directs et indirects ainsi que les cibles. Un diagnostic sur le plan agricole a été entrepris afin de s'assurer du réalisme et de la validité de la conception du Projet par rapport au contexte des bassins. Les risques ont été analysés et des mesures d'atténuation conséquentes ont été identifiées
- 36 L'assistance technique prend l'avantage de la disponibilité du plan d'action national pour le développement de l'entrepreneuriat féminin, du plan de réformes de l'environnement des affaires au Cameroun et du plan d'action favorable à la formalisation des unités de production informelles du secteur agropastoral élaborés avec le soutien du BIT. D'autres avantages et expertises qu'offre le BIT et qui auraient pu être intégrés au Projet, ne l'ont pas été. Il s'agit par exemple de la formalisation des entreprises, des analyses thématiques des chaînes de valeur, de l'entrepreneuriat féminin, de la protection sociale, etc.). Ces contributions qui auraient pu être intégrées dans le Projet dès sa conception, n'ont pas été retenues par le PEA-Jeunes lors de la signature du protocole d'accord initial.
- 37 La réussite du Projet d'assistance du BIT repose sur un certain nombre de partenariats stratégique noués. Ces partenariats avaient pour but de sensibiliser, outiller et renforcer leurs capacités de façon à les mettre en situation d'agir durablement en faveur du renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes. D'autres partenariats visiblement importants n'ont pas vu le jour. Par une collaboration pouvait se mettre en place entre le BIT et le MINFOP dans le cadre de l'homologation des outils Germe du BIT dans les centres de formation du Cameroun.
- 38 En réalité, le projet d'assistance technique a collaboré entre autres avec : (i) Les acteurs étatiques (le Ministère de l'Agriculture et du Développement rural (MINADER); le Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries animales (MINEPIA); le Ministère en charge des affaires foncières, du commerce, de l'économie, de la jeunesse, de l'éducation secondaire et supérieure, de l'emploi et de la formation professionnelle, du travail et de la sécurité sociale, des finances, des , le Fonds National de l'Emploi (FNE), l'Agence de Normalisation (ANOR))). (ii) Le secteur privé (le Cameroon Business Forum, le GICAM); (iii) les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD). Il y'a d'autres acteurs à savoir : l'Association des Communes et Villes Unies du Cameroun, le Conseil national de la Jeunesse, les réseaux nationaux des jeunes entrepreneurs, des référents et des formateurs GERME, les plateformes de représentation des organisations paysannes, les organisations interprofessionnelles des filières agro-pastorales, les structures de formation professionnelles agro-pastorales, les organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, , la Banque des PME.
- 39 Les Partenaires internationaux par exemple le CINADCO, la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement, le Programme des Nations-Unies pour le Développement, n'ont pas vu le jour. Ces partenariats pourtant stratégiques auraient pu donner plus de visibilité au projet et garantir sa durabilité.
- 40 ***En somme, la pertinence globale du projet est jugée très satisfaisante (TS) car, sa conception a pris en compte tous les fondements de la politique et des stratégies actuelles du Gouvernement camerounais, et du BIT. Ainsi, le projet est pertinent par rapport aux zones d'intervention et à sa principale thématique de travail qui est l'entrepreneuriat des jeunes. Il est également pertinent par rapport à son approche de travail qui prend en compte le niveau local, national et régional, voir international.***

3.2. Critère d'évaluation 2 : Validité de la conception du Projet

Constatation 4 : La formulation du projet d'assistance technique répond au « core business » du BIT. Elle a été pertinente et a connu une consultation des partenaires. Au début du projet, le niveau de précision des objectifs et des résultats aurait dû être approfondi, ainsi que la relation causes- effets entre ressources, activités, produits, résultats et objectifs. L'avenant n°2 a corrigé ces imprécisions et une reformulation a été faite par le biais du PTB 2020-2021. Ainsi, pour le résultat « amélioration de l'environnement d'affaires » les indicateurs des produits reformulés sont réalistes et mesurables.

- 41 La conception du projet d'assistance technique a été élaboré en fonction des capacités spécifiques du BIT. Le processus de préparation a impliqué une consultation avec les parties prenantes, notamment le PEA-Jeunes, les Ministères concernés, le GICAM et la Confédération de Syndicats du Cameroun. Le projet d'assistance au PEA-Jeunes contribue à l'atteinte de la réalisation 1.1 du PPTD intitulé « des initiatives favorisant l'entrepreneuriat, l'employabilité et l'insertion des groupes cibles (femmes, jeunes, personnes handicapées, populations autochtones et vulnérables) sont accrues ». La mise en œuvre du volet confié au BIT trouve son ancrage dans l'outcome 4 du Programme et Budget 2020-2021 du BIT libellé « Des entreprises durables pour créer des emplois et pour promouvoir l'innovation et le travail décent ».
- 42 L'analyse de l'évaluation ressort que le document de projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes aurait pu inclure un cadre logique complet avec une chaîne de résultat facilitant une lecture facile des liens de cause à effet. Par exemple le résultat 1 « une amélioration de l'environnement d'affaires », a été défini de façon trop générique et ne permettait pas une appréciation mesurable avec des indicateurs de cible précis sur le plan qualitatif et quantitatif pour apprécier comment l'environnement des affaires sera amélioré. En outre, les 3 produits qui contribuaient au résultat ne constituaient pas des conditions suffisantes pour achever cette amélioration. Comme déjà mentionné dans la constatation 4, au stade de l'évaluation finale actuelle, le projet a pris des dispositions depuis la signature de l'avenant n°2 matérialisé par le PTB 2020-2021.
- 43 Tenant compte des nouvelles orientations, le résultat de la première sous-composante est devenu « L'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral est amélioré ». Ce résultat s'évalue à travers deux produits, à savoir : (a) Produit 1.1 : Le plan de réformes en vue de l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral est mis en œuvre, (b) Produit 1.2 : La participation des jeunes agropastoraux dans au moins deux instances de dialogue national sur l'entrepreneuriat effective.
- 44 Le second résultat lié à la seconde sous-composante est « Les opérateurs de facilitation et les structures d'incubation du PEA-Jeunes ainsi que l'équipe du programme ont des compétences et disposent des outils nécessaires pour renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes ». Ce résultat s'évalue à travers la réalisation de trois produits qui sont : (a) Produit 2.1 : Les opérateurs du PEA-Jeunes appliquent les méthodologies adéquates pour le renforcement des compétences entrepreneuriales et de coaching des jeunes, (b) Produit 2.2 : Des outils de suivi des performances entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes sont développés et intégrés dans le système de suivi-évaluation du PEA-Jeunes, (c) Produit 2.3 : Les données sur les évidences et les bonnes pratiques sont collectées et disséminées.

- 45 En somme, par rapport à la reformulation susmentionnée, la stratégie d'intervention du Projet reposait donc sur : (i) l'adoption et la mise en œuvre du plan de réformes en vue de l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral au Cameroun, (ii) Le renforcement des capacités des institutions de formation en entrepreneuriat (Business Coachs du PEA-Jeunes) (iii) des plaidoyers et des alliances stratégiques pour faciliter les changements.
- 46 Au vu de tout ce qui précède, l'évaluation confirme que la conception du projet au départ n'était pas logique et cohérente. A date, donc au moment de l'évaluation, suite aux différents amendements, ce projet d'assistance technique est cohérent et logique.
- 47 En ce qui concerne la prise en compte de la dimension genre, il est important de souligner l'existence d'une stratégie genre du PEA-Jeunes qui s'impose de fait au projet d'assistance technique et aux autres partenaires. Dans cette perspective, le BIT a facilité l'élaboration des Plans d'actions (Check FE) pour la prise en compte du genre pour les centres d'incubation. Le processus d'élaboration des plans d'action genre passait par la mise en place d'une équipe interne en charge du genre au niveau des centres d'incubation, la préparation à l'élaboration du plan d'action, la réalisation d'une auto-évaluation du niveau de prise en compte du genre, puis un plan d'action est élaboré pour l'aspect genre. Au bout du processus le BIT vient évaluer le plan d'action pour certifier la prise en compte du genre. Pour l'évaluation, ces plans d'actions sont des outils stratégiques indispensables pour les centres d'incubation et les entreprises pour la prise en compte du genre. Ainsi, deux auto-évaluations FE Check se sont réalisées à l'IAO et à l'EPAB de Binguela pour justement améliorer la prise en compte du genre dans leurs services d'entrepreneuriat.
- 48 En outre, le projet a mené des actions spécifiques telles que : (i) la Spécialiste Genre du PEA-Jeunes a bénéficié d'une formation sur l'audit-genre au CIF-Turin, (ii) la participation du projet à la formulation de la Stratégie Genre du PEA-Jeunes à travers les recommandations à l'issue des Formations des formateurs GERME sur comment avoir plus de jeunes femmes entrepreneurs lors des formations GERME.
- 49 Toutefois, une analyse sexo-spécifique relative aux produits à travers lesquels le BIT devait contribuer à la mise en œuvre du PEA-Jeune n'a pas été faite. Le BIT, dans son rôle d'assistant technique devait se soucier de la manière dont : (i) Intégrer les questions sur le genre dans l'estimation des besoins en formation, (ii) Consulter des femmes et des hommes pour déterminer leurs besoins en formation ; (iii) Toutes les données sont ventilées par sexe ; (iv) Effectuer des recherches de fond sur les questions de genre dans l'environnement culturel et institutionnel dans lequel la formation va se dérouler.

L'évaluation note les efforts du BIT en termes de prise en compte du genre et s'interroge sur la non utilisation de l'outil de promotion de l'entrepreneuriat féminin (GET AHEAD) proposé par le BIT au PEA-Jeunes. En réalité, au début du projet, le PEA-jeunes n'avait pas un document de stratégie Genre. Mais il existait un «Gender check-list on project design and implementation» qui n'est pas détaillé par rapport au projet d'assistance technique du BIT. Pour l'évaluation le BIT devrait en principe faire une analyse spécifique par rapport à ses produits et résultats attendus en relief avec la question du Genre.

- 51 Le Projet a bien pris en compte, au cours de sa mise en œuvre, les priorités du travail décent¹¹. Le dialogue social et le tripartisme sont appliqués par le projet et les trois parties au dialogue ont été consultées systématiquement. L'approche aurait pu être approfondie à travers l'appui à la mise en place d'un cadre formel pour le dialogue social. Des considérations environnementales ont été intégrées à l'évaluation EEE. La priorité des droits de l'homme et le principe d'absence de discrimination est aussi bien appliqué par le Projet. D'après le projet, parmi les jeunes bénéficiaires, il y a la présence des Mbororo (peuples autochtones) et des handicapés physiques

3.3. Critère d'évaluation 3 : Performance et efficacité du projet

Constatation 5 : La dynamique de travail mise en place par le BIT pour réaliser l'ensemble des produits du résultat 2 dans le cadre de la composante A) intitulé « Les opérateurs de facilitation et les structures d'incubation du PEA-Jeunes ainsi que l'équipe du programme ont des compétences et disposent des outils nécessaires pour renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes » a été fortement appréciée par les mandants tripartites et autres parties prenantes. Cette appréciation se justifie par le fait que les outils de formation, TRIE (Trouver votre idée d'Entreprise), CREE (Créez votre Entreprise) et Germe (Gérer mieux votre Entreprise) ont été graduellement améliorés et bien adaptés aux besoins des bénéficiaires et au contexte agropastoral du Cameroun.

- 52 En ce qui concerne le renforcement des capacités en lien avec les produits du résultat 2, il était prévu l'atteinte d'une cible de 100 personnes formées. Le BIT a formé 180 (dont 58 femmes) facilitateurs/trices, conseil-ler/ères et business coaches à l'utilisation des kits de formation Gerez Mieux votre Entreprise (GERME) du BIT. Ils sont tous attestés/-certifiés sur tout ou partie des outils Trouvez votre Idée d'Entreprise (TRIE), Créez votre Entreprise (CREE) et Gerez votre entreprise (Geme)
- 53 Par ailleurs, le Projet a appuyé la certification de 2 candidats Maître Formateur GERME. Ce processus de certification s'est matérialisé par l'organisation par ces derniers d'une session de formation des formateurs (FdF) TRIE et CREE en mai 2021 à Nkongsamba. Ce qui permettra désormais au Cameroun de disposer de deux Maîtres Formateurs GERME (Les tous premiers en Afrique Centrale), dont 1 issu du PEA-Jeunes.
- 54 D'après les acteurs rencontrés (SIE de EPAB) et le rapport du projet au 30 juin 2021, le projet a mis à la disposition du PEA-Jeunes, pour la formation en entrepreneuriat des jeunes admis en incubation, 17 400 manuels (TRIE, CREE, Germe, Plan d'Affaires/CREE, Jeux d'Entreprises) en français et anglais. Fort malheureusement, pour les bénéficiaires (structure d'incubation de Binguella par exemple), le processus de mise à disposition des kits de formation est soumis à une demande formelle préalable au BIT. Cette formalisation de la demande des kits au BIT pour les bénéficiaires prête à équivoque car le cadre global du partenariat entre le Cameroun et le BIT devrait prendre en compte cette question. D'après le BIT, ce problème

¹¹L'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral constitue une incitation importante auprès des jeunes entrepreneurs potentiels pour prendre le risque de créer des entreprises formelles et auprès des jeunes entrepreneurs pour développer leur entreprise, et ainsi assurer la durabilité des entreprises existantes. Ce qui contribue à promouvoir le cadre général de développement de l'entreprise durable au Cameroun, qui est un produit attendu PPTD-Cameroun 2014-2019.

La seconde réalisation du Projet contribue à l'amélioration de l'offre de services des centres d'incubation pour les jeunes entrepreneurs et entrepreneurs potentiels. Les centres sont désormais aussi en mesure d'assurer le suivi des performances entrepreneuriales des jeunes formés et de faciliter le financement des plans d'affaires par les établissements de micro-finance. La seconde réalisation du Projet favorise l'entrepreneuriat des groupes vulnérables, objet aussi d'un produit escompté du PPTD-Cameroun 2014-2019.

est résolu car les Maîtres Formateurs disposent des licences pour éditer les manuels GERME et le réseau des formateurs GERME pourrait également disposer d'une licence GERME et donc éditer les documents.

- 55 Suivant la stratégie d'intervention du PEA-Jeunes, ces formateurs ont au 30 juin 2021: (i) facilités l'identification de 8 883 jeunes (dont 3 647 femmes) dont les idées de projets ont été transmis aux Comités Régionaux de Validation du PEA-Jeunes, à l'aide de l'outil TRIE à la phase de préincubation ; (ii) appuyés la formulation des plans d'affaires, à l'aide de l'outil CREE, par 3 702 jeunes (dont 1 476 femmes) sortis de Structures d'Incubations d'Entreprises partenaires du PEA-Jeunes ; (iii) accompagnés, 4 190 entreprises gérées par les bénéficiaires du PEA-Jeunes (dont 1 474 femmes) à l'aide de l'outil Germe.
- 56 Pour ce qui est de la prise en compte du germe dans les Structure d'Incubation d'Entreprises (SIE) du PEA-Jeunes une session de sensibilisation des responsables de ces Structures à la méthodologie Check FE du BIT a été organisée en juin 2021 d'après la coordination du projet. Au terme de cette session de sensibilisation, un appel à soumissionner a été envoyée à ces SIE au terme duquel l'Institut agricole d'Obala et l'Ecole Pratique d'Agriculture de Binguela ont été retenus pour une auto-évaluation de la prise en compte du Genre dans leurs offres de services. Une auto-évaluation de la prise en compte du genre dans 2 SIE a été conduite en septembre 2021. Des plans d'actions ont été élaboré et il revient à ces SIE de les mettre en œuvre.
- 57 Le Produit 1 en lien avec l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités techniques des opérateurs de facilitation et des formateurs des structures d'incubation représente la contribution centrale du BIT au Programme PEA-Jeunes. L'atteinte des cibles de ce produit est fort appréciée par les mandants tripartites et autres parties prenantes (formateurs, structure d'incubation (EPAB)) rencontrés au cours de l'évaluation. Pour ces derniers, les outils introduits et adaptés au secteur agropastoral du Cameroun (les kits TRIE et TRIE Agropastoral, CREE et CREE Agropastoral et le kit Germe) répondent très bien aux besoins des formateurs et des jeunes entrepreneurs. Ce constat est le même que celui de la dernière évaluation du projet réalisée entre décembre 2019 et janvier 2020. 04 cohortes de jeunes promoteurs graduent annuellement des incubateurs avec un plan d'affaire bancable. Les structures d'incubation au cours des entretiens se reconnaissent une amélioration des performances, par exemple le taux d'acceptation des business plans présentés par les jeunes entrepreneurs est plus élevé suite aux formations.
- 58 En ce qui concerne le produit 2 à savoir : Des outils de suivi des performances entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du Programme sont développés et des indicateurs intégrés dans le système de suivi-évaluation du PEA-Jeunes. Des indicateurs de suivi-évaluation des formations a été identifiés depuis 2017 et transmis au PEA-Jeunes. D'après la présente évaluation, le dit Plan est pourvu des indicateurs (20 indicateurs de performance) et de la méthodologie pour la collecte de données. Aussi, un mécanisme de suivi des formations faite et de suivi des performances entrepreneuriales des jeunes a été conçu par le BIT en 2020 (Ce mécanisme a été adapté à la stratégie du Business coaching). Pour faciliter le suivi après l'arrêt de l'intervention du BIT, un module informatique a été conçu et directement greffé à la base des données de suivi évaluation du PEA-Jeunes. L'atteinte de ce produit permet de renforcer la synergie et la cohérence des actions du projet d'assistance technique et le PEA-Jeunes. En effet, la base de données (en ligne) administrée par le Responsable de Suivi Evaluation du PEA-Jeunes, permet de suivi de l'utilisation des outils de GERME du BIT. Pour l'évaluation, ce produit est réalisé.

- 59 Toutefois, ce produit à fort valeur ajoutée aurait dû se réaliser au début du projet afin d'améliorer la prestation du BIT à travers les analyses des données de suivi-évaluation.
- 60 En effet, c'est en mars 2021 qu'un consultant a été commis pour concevoir un module informatique de suivi des performances entrepreneuriales. Ce module est greffé à la Base de Données de suivi-évaluation du PEA-Jeunes. Un atelier de formation des utilisateurs de ce module informatique a été organisé en mai 2021 à Ebolowa. Au cours de cet atelier, le test de fonctionnalité de module informatique a été concluant. La session de production des indicateurs de suivi prévue en juin 2021 s'est tenue le 10 septembre 2021.
- 61 En ce qui concerne le Produit 3 : Les données sur les évidences et les bonnes pratiques ont été collectées et disséminées. Pour ce produit le projet a collecté les bonnes pratiques et publié des articles sur les connaissances qui émergent de sa mise en œuvre. Pour l'année 2019, parmi les évidences de communication et de dissémination des bonnes pratiques, il est à noter : (i) Deux notes d'information sur les formations TRIE/CREE et GERME mises en ligne dans le site internet du BIT ; (ii) deux reportages télé à la CRTV et à Canal2 et un article de presse dans Cameroun Business Today sur les deux formations de formateurs GERME et (iii) des bulletins électroniques de 2 pages présentant les réalisations du Projet. Le Projet est cité parmi les cas de « success story » dans la brochure « SuccessAfrica IV : Delivering excellent decent work results in Africa. Working Together for a Better Africa ». Dix-neuf articles de presses concernant des activités du Projet sont aussi parus dans les journaux. Le rapport d'activités (Novembre 2019) cite aussi les produits de communication suivants : 10 banderoles confectionnées pour annoncer les activités ; 11 articles publiés dans la presse écrite ; 3 articles publiés dans la presse cybernétique ; 8 reportages radio ; 1 reportage TV. En 2017 le projet avait déjà réalisé un certain nombre d'activités de communication incluant cinq actions de visibilité et de communication.
- 62 En 2020, un plan de couverture médiatique des concertations régionales sur l'accès à la terre et la finance rurale a été mis en œuvre. Ainsi, le Projet dénombrait pour cette année 12 articles de presse (écrite et électroniques) et 5 reportages TV. Une plaquette présentant les réalisations du projet a été conçue en 2021.
- 63 D'autres bonnes pratiques pour ce qui concernent l'accès à la terre et le financement des activités agricoles ont été mise en exergue lors de la réunion de validation des documents de plaidoyer y relatifs en faveur du REPA-Jeunes en mai 2021. Les documents suivants sont disponibles car imprimés en coffrets : Le rapport de l'enquête EESE ; Le rapport de l'évaluation EESE ; Le plan de réformes en vue de l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral ; Le plan d'appui à la normalisation et qualité dans les filières agropastorales promues par le PEA-Jeunes.
- 64 Toujours en relation avec les bonnes pratiques, la présente évaluation note une confusion entre les leçons apprises, la gestion des connaissances et les bonnes pratiques. Pour l'évaluation, les Bonnes Pratiques retenues par le projet sont considérées comme des leçons apprises. Le projet aurait dans un premier temps élaborer des critères de bonnes pratiques et des leçons apprises et les faire valider par les mandants tripartites et autres parties prenantes sur la base des critères identifier ces bonnes pratiques et leçons apprises. A la fin du projet, un document de bonnes pratiques si justifié et de leçons apprises devait être élaboré et diffusé pour faciliter la gestion des connaissances. Aussi en termes de gestion des connaissances..

Constatation 6 : la composante C, plus précisément, la sous-composante C.2 « Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral » a connu la réalisation de plusieurs produits d'une importance majeure. Fort malheureusement, l'ensemble de ces produits n'a pas eu d'effet escompté sur l'amélioration du climat des affaires du secteur agro-pastoral. Ceci se justifie par le fait que la mise en œuvre du plan de réforme et de son plan d'actions se fera par les administrations sectorielles dans le cadre de la SDSR/PNIA 2030. Un groupe de travail spécialisé rattaché au Secrétariat Technique de la SDSR reste à créer (jusqu'à date) pour son opérationnalisation. Ainsi, ce résultat n'a pas été atteint à cause des lenteurs administratives bien le processus de réalisation de ce résultat a posé les bases pour améliorer le climat des affaires au Cameroun dans le secteur visé.

- 65 Un plan de réformes en vue de l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral au Cameroun assorti d'un plan d'action et d'un plan de suivi évaluation a été validé par le Groupe de travail EESE (Enabling Environment for Sustainable Enterprises), désigné par décision interministérielle et chargé de piloter le processus. Pour l'atteinte du produit relatif au cadre organisationnel pour la promotion de l'entrepreneuriat agro-pastoral, le projet a procédé à une évaluation de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral suivant la méthodologie participative EESE « Enabling Environment for Sustainable Enterprises » basée sur 17 critères. Cette évaluation a connu plusieurs étapes : a) Réalisation de l'enquête EESE agropastorale en 2018 (enquête basée sur des questionnaires auprès de 905 exploitations agropastorales et 230 travailleurs), b) conduite de l'évaluation EESE incluant les résultats de la collecte des données primaires et secondaires, c) élaboration du plan de réformes prioritaires pour l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral.
- 66 D'après les deux précédentes évaluations le niveau d'appropriation politique du plan de réforme et de son plan d'action ainsi que l'engagement formel des parties prenantes étaient peu probants. En septembre 2020, un atelier d'appropriation du Plan a été organisée au bénéfice des hauts responsables du MINADER et du MINEPIA, auxquels avaient été associés les représentants dans autres administrations membres de la Stratégie de Développement du Secteur Rural. Suite à une présentation du Plan faite aux ministres en charge de l'Agriculture et de l'Élevage en octobre 2019, ceux-ci ont demandé une actualisation du Plan pour intégrer les différents processus en cours dans les administrations. Ainsi, au cours du premier semestre 2021, un consultant pour l'actualisation du Plan a été commis selon les orientations du Ministre de l'Agriculture et du Ministre de l'élevage. La version révisée du plan, validée en mai 2021, met en exergue l'arrimage dudit Plan avec la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Rural/ Programme National d'Investissement Agricole (SDSR/PNIA) 2020-2030 et la Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030 (SND 30), ainsi que les activités ajustées pour tenir compte d'autres initiatives en cours. La mise en œuvre du plan de réforme et de son plan d'actions se fera par les administrations sectorielles dans le cadre de la SDSR/PNIA 2030. Un groupe de travail spécialisé rattaché au Secrétariat Technique de la SDSR reste à créer pour son opérationnalisation. Pour l'évaluation, au vu de la sensibilité stratégique et politique de l'atteinte de ce produit et considérant la fin du projet d'assistance technique, le PEA-Jeune malgré les estimations du plan opérationnel sur 5 ans pour un coût de 19,217 milliards de F CFA et d'un projet pilote sur 18 mois pour un coût de 1,730 milliard de F CFA doit étudier la faisabilité stratégique, opérationnelle et la soutenabilité financière de cette action en vue d'atteindre les résultats escomptés.

- 67 Pour le dernier rapport d'évaluation de 2019-2020, l'approche participative adoptée pour le plan de réforme a été très appréciable. En outre, le BIT a mené des actions louables en termes d'appropriation du dudit plan car cela pouvait être l'un des facteurs limitant pour sa mise en œuvre. Afin de s'assurer l'appropriation nationale de ce plan de réformes, le Directeur du BIT Yaoundé a été reçu en audiences auprès de la maîtrise d'ouvrage du PEA-Jeunes (MINADER, MINEPIA).

L'autre produit attendu était lié à la participation des jeunes entrepreneurs du secteur agropastoral aux instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt du PEA-J. Pour ce cas, le Réseau des Jeunes du PEA JEUNES plaide en faveur d'une amélioration des conditions d'accès des producteurs/éleveurs, à la terre pour les activités agropastorales.

- 68 Pour ce qui est de l'avant-projet de loi d'orientation agro-pastorale, son élaboration est prévue par la SDSR/PNIA 2020-2030. Les TDRs du processus sont disponibles au moment de l'évaluation, de même que ceux de l'équipe interministérielle chargée de superviser ledit processus. La mise en place de cette équipe par le MINADER est un préalable au lancement du processus d'élaboration de l'avant-projet de Loi. En juin 2021, une mission de supervision du PEA-Jeunes, conduite par le FIDA, a noté un retard croissant pour la mise en place par le MINADER d'une équipe de supervision de l'élaboration dudit avant-projet de loi initialement envisagé en décembre 2020. Selon la coordination du projet, des relances effectuées par emails sont restées sans suite. À date, ce produit n'est pas atteint. L'évaluation mentionne la production du document de l'état des lieux diagnostic du cadre juridique du secteur agropastoral est disponible qui reste une première étape importante à l'élaboration de l'avant-projet de loi.

- 69 La participation des jeunes entrepreneurs du secteur agro-pastoral aux instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt du PEA-Jeunes a connu un long processus qui a été préjudiciable à l'atteinte de ce produit. Dans le cadre de ce produit, le projet a identifié en 2018, pour le compte du Réseau des jeunes, cinq structures de dialogue national influençant l'entrepreneuriat des jeunes. Le Projet a également organisé en septembre 2019, un séminaire de renforcement des capacités sur les techniques de plaidoyer, à travers une formation des membres du comité exécutif du Réseau. Au moment de l'évaluation, les dossiers d'adhésion du REPA-Jeunes au GICAM, à CNOP-CAM, PLANOPAC et à la Chambre de Commerce, de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA) ont été mis à la disposition des structures suscitées. L'adhésion proprement dite a été annoncée au CNOP-CAM, la CAPEF et à la chambre de commerce. D'après le rapport annuel du projet au 31 décembre 2020, il est indiqué que l'Assemblée Générale (AG) du Réseau des Jeunes s'est tenue en octobre 2020. Cette AG a adopté les textes constitutifs du REPA-Jeunes. C'est au cours de cette AG que des contacts ont été pris par le BIT avec le GICAM et la CAPEF pour l'adhésion du REPA-Jeunes une fois que ce réseau sera reconnu par les autorités administratives. L'analyse du processus d'appui du BIT au REPA-Jeunes ressort un manque de logique sur la chronologie des actions du BIT. L'évaluation constate plusieurs actions du BIT se sont faites au profit d'une organisation informelle (pas de légalisation par les autorités compétentes). Ceci peut remettre en cause la durabilité de ces investissements.

- 70 En termes de plaidoyer, les documents de plaidoyer pour l'amélioration d'un accès sécurisé à la terre et pour le financement des activités agropastorales, ont été discutés et amendés au cours d'un atelier organisé en mai 2021 à Yaoundé avec la participation des représentants des Jeunes qui ont par ailleurs participé aux concertations régionales (Centre, littoral, nord-ouest et sud). En dehors du document de plaidoyer, un autre résultat important du plaidoyer pour l'accès à la terre a été obtenu dans le Mbam et Kim où 500 hectares sont

déjà mis à la disposition des jeunes par le chef du village Kela et 100 ha ont été délimités le 05 juillet 2021. D'après certaines parties prenantes au projet, le réseau des jeunes entrepreneurs reste inféodé au PEA-Jeune. Cette attitude ne permettra pas au réseau de jouer effectivement son rôle de catalyseur de développement pour les jeunes entrepreneurs. Ce produit n'est pas atteint car le BIT n'a pas pu faciliter ; (i) l'inscription de la problématique de l'accès à la terre à une plateforme nationale de dialogue, Les contacts pris par le BIT avec le GICAM et l'équipe de la Coordination de la Stratégie Nationale de Finance Inclusive n'ont pas pu se concrétiser à cause de la mise en place tardive du Réseau (ii) l'inscription de la problématique de la finance rurale à l'agenda d'une plateforme nationale de dialogue et (iii) la participation des jeunes aux discussions de l'instance nationale de dialogue sur la problématique de l'accès à la terre.

- 71 À la clôture du projet, il faut souligner que la majorité des produits liés à l'assistance technique du BIT ont été réalisés. Seul le produit en lien avec le renforcement des capacités est largement atteint. Le projet aurait pu améliorer son efficacité en mettant un accent sur l'élaboration d'un document de bonnes pratiques, l'élaboration de l'avant-projet de loi et faciliter. La participation des jeunes entrepreneurs du secteur agropastoral aux instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt du PEA-J est effective. Pour l'évaluation, ce dernier point en relation avec la participation des jeunes entrepreneurs du secteur agropastoral aux instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt du PEA-J ne nécessitait pas des efforts particuliers. La légalisation du REPA-Jeunes ne s'est faite qu'en août 2021 à la fin du projet. Une feuille de route opérationnelle basée sur une réflexion stratégique avec en approche des contacts fréquents avec les partenaires et/ou Task-Force sur les thématiques visées pouvait considérablement faciliter l'atteinte de ce produit. Au vu de ce qui précède, la performance et l'efficacité du projet sont moyennement satisfaisants

3.4. Critère d'évaluation 4 : Efficacité du dispositif de gestion

Constatation 7 : la collaboration entre le projet et le PEA-Jeune est satisfaisante malgré son caractère plus ou moins informel. Les mandants tripartites et autres bénéficiaires ont été impliqués non pas à toutes les phases relatives à la planification et la mise en œuvre du projet mais surtout lors des ateliers techniques de validation des livrables. Plusieurs actions de communications ont été réalisées en faveur de la visibilité du MINADER, MINEPIA, PEA-Jeunes et FIDA. Le projet a reçu un appui administratif, programmatique et le soutien politique du BIT/Yaoundé ainsi que l'appui technique du Département ENTREPRISE. En dépit des missions semestrielles de supervision du PEA-Jeunes organisées par le FIDA, l'efficacité du dispositif de gestion du projet aurait été meilleure si des évaluations conjointes étaient menées par le PEA-Jeunes et le projet pour s'assurer que la planification (PTBA), le budget et les rapports sont suffisamment orientés vers les produits, les effets et résultats. Les réunions mensuelles ne commencent qu'en septembre 2020, un an avant la fin du projet.

- 72 Le montage institutionnel et la gouvernance du projet repose sur un contrat d'Assistance Technique entre le Programme PEA-Jeunes et le BIT. Une équipe composée par un cadre technique et un cadre de support a été recrutée par le BIT pour la mise en œuvre. Le Comité de Pilotage du Programme n'inclut pas formellement, parmi ces membres, le projet d'Assistance Technique. D'après la coordination du projet, cette situation n'entraîne pas de conséquences néfastes au bon fonctionnement du projet car le projet assiste au COPIL et aux missions de supervision du FIDA.

- 73 L'évaluation confirme que la collaboration entre le Ministère de l'Agriculture et du Développement rural (MINADER) et le Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries animales (MINEPIA), le GICAM et la Confédération des Syndicats Autonomes du Cameroun est satisfaisante. Par contre d'autres départements ministériels non moins importants trouvent que la collaboration est restée maigre et se faisait de façon temporaire. A cet effet, nous pouvons citer le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP), Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique (MINJEC) ; le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA) ; Le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale (MINTSS).
- 74 Une relation très étroite a été relevée avec les représentants des entrepreneurs, les institutions impliquées dans la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes, les organisations d'employeurs, les partenaires financiers et techniques et le FIDA. Ces interactions ont accompagné le processus de consultation et validation des produits élaborés par le projet.
- 75 Le montage contractuel était « lourd » avec une communication formelle entre le Directeur du BIT et le Coordonnateur du PEA-Jeunes. Au cours de la mise en œuvre, le projet et le PEA-Jeunes ont mis en place un système informel plus « flexible » favorisant les échanges et reflétant le caractère d'assistance technique de la prestation de services. La gestion contractuelle du contrat est basée sur l'approche « Gestion Axée sur Résultats » (GAR). Les PTB mis à la disposition de l'évaluation reflète cette approche.

3.5. Critère d'évaluation 5 : Efficience de l'utilisation des ressources du projet

Constatation 8 : les produits et résultats obtenus démontrent que les ressources ont été utilisées de façon efficiente. Il ya également des difficultés de programmation commune entre le Programme PEA-Jeunes et le projet d'assistance technique du BIT-PEA-Jeunes. Celles-ci ont eu des incidences négatives sur le respect du calendrier de mise en œuvre du projet.

- 76 Le taux d'exécution technique sur les 57 mois de projet est de 89.5%. Ce taux est très satisfaisant. Les activités du Projet se sont déroulées en suivant les plans de travail élaborés. Le budget total de l'assistance technique s'élève à 2 078 313 USD et les dépenses totales sont de 1.971 300 USD, soit un taux d'exécution financière de 94,85%. Suivant la présentation du budget, ces dépenses se répartissent en coûts des activités menées pour les deux sous-composantes suscitées, les dépenses de fonctionnement et les frais de gestion du Projet, voir le tableau en annexe sur l'analyse budgétaire globale. Au regard des taux et la proportion des taux d'exécution physique et financière, il est fort probable que les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont été allouées de façon adéquate pour fournir l'appui nécessaire et assurer la réalisation des activités, des produits ainsi que l'atteinte des objectifs du projet.
- 77 La mise à disposition des fonds s'est faite sous forme de tranches annuelles conformément aux PTBA. Dans la pratique, à l'exception du retard au démarrage, les décaissements du PEA-Jeunes au bénéfice du BIT ont été réguliers. Selon le rapport du BIT au 31 septembre 2021, les paiements du BIT aux prestataires ont été effectués conformément aux contrats respectifs, suivant les normes et procédures du BIT.

- 78 Le projet a connu des défis importants, le premier défi était la mise à disposition des fonds. La date initiale de clôture du projet (après l'avenant N°1) était fixée le 30 mars 2020. Sur la base de nouvelles orientations stratégiques arrêtées de commun accord entre la maîtrise d'ouvrage conjointe du PEA – Jeunes et le FIDA notamment en ce qui concerne la refonte de la stratégie de suivi accompagnement et la reformulation d'une nouvelle stratégie dite de business coaching, la dernière mission de supervision du PEA-Jeunes intervenue du 02 au 13 décembre 2019, avait formulé une recommandation : « d'examiner une possibilité de proroger l'assistance technique du BIT sur la base des résultats et cibles précis ».
- 79 Fort de cette recommandation et capitalisant sur ces performances enregistrées par le BIT, le PEA-Jeunes a adressé au BIT des nouveaux TDR pour la prolongation de son assistance technique sur des besoins d'accompagnement dans les deux sous- composantes pour lesquelles il intervient déjà, mais axée sur l'achèvement des activités non réalisées dont les résultats n'ont pas été atteints et d'autres points d'attentions. C'est ainsi qu'un avenant N°2 qui prolonge la période de mise en œuvre du projet au 30 mars 2021, avec augmentation du budget de 758,433 USD. Au 30 juin 2020, le BIT n'avait pas encore reçu les ressources pour la mise en œuvre des activités convenues sur la période de la seconde prolongation.
- 80 Le second défi est celui de la mise en œuvre des activités de formation en période de crise de la COVID-19. De par leur caractère, la formation des coachs et coachs principaux recrutés par le PEA-jeunes en 2019, à l'utilisation de l'outil Germe du BIT, ne peut se faire qu'en présentiel. Or, les mesures gouvernementales de lutte contre la propagation de la COVID-19, particulièrement la fermeture des frontières nationales, ont empêchés l'organisation des formations dans les délais prévus. Car, en absence de Maître Formateur national, le projet est obligé de recourir à l'expertise internationale. Le Centre de formation de l'OIT à Turin a travaillé sur la digitalisation des formations GERME, mais pas encore sur les FdF en ligne.
- 81 En se basant sur les précédentes évaluations et les faits et chiffres actuels, nonobstant des retards de disposition des Fonds du PEA-Jeune vers le BIT et la pandémie du COVID 19, l'efficacité du projet est très satisfaisante.
- 82 Selon le rapport du projet au 31 décembre 2020, il ressort que le taux global d'exécution technique du Projet au 31 décembre 2020 est de 48%. Il est obtenu en faisant la moyenne des taux d'exécution technique des objectifs immédiats 1 (62%) et 2 (34%).L'avancement global est insatisfaisant. Cela s'explique principalement par les restrictions dues à la pandémie de la COVID-19, le retard pris dans la signature de l'avenant au contrat et par la non mise à disposition des fonds nécessaires à la mise en œuvre des activités prévues au second trimestre 2020 (Avril-Juin), avant la fin du premier semestre 2020. Seules les activités prévues au premier trimestre 2020 (Janvier – mars) ont été mises en œuvre.En rappel, le taux d'exécution technique du projet au 31 mars 2020 (date initiale de clôture) était de 94%. Il convient de préciser que les activités planifiées en 2020 et 2021 sont principalement des activités de consolidation des résultats obtenus sur la période 2017-2019.

3.6. Question d'évaluation 6 : Effets et durabilité du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Constatation 9 : Le projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes a posé les bases et des actions qui serviraient à sa durabilité institutionnelle. Nous pouvons citer entre autres, le renforcement des capacités des centres d'incubation, la formation des formateurs et des maîtres formateurs et le travail en synergie entre les institutions publiques, la société civile, le secteur privé, les syndicats.

- 83 Le projet d'assistance technique est focalisé sur les activités et les produits, plutôt que sur les résultats. Cette approche conceptuelle limite les contributions du projet aux aspects de durabilité en ce qui concerne l'amélioration du climat des affaires. L'évaluation met en évidence d'importantes contributions du résultat 2 à la pérennisation du renforcement des capacités des formateurs, aussi grâce à l'utilisation des centres de formation existants avec leur programme de formation continue.
- 84 Concrètement, le projet a fourni des efforts louables pour contribuer positivement à la pérennisation des acquis une fois le projet terminé en ce qui concerne le renforcement des capacités. Ces actions sont entre autres le fait que (i) Le dispositif de formation s'appuie sur des structures de formation (centres, instituts agricoles, ONGs) existantes ; (ii) L'introduction des outils du BIT dans le processus de formation continue dans des centres de formation agréés par le MINEFOP, le MINEPIA et le MINADER contribuera à assurer la formation même après la fin du projet ; (iii) L'adaptation des outils TRIE, CREE et Germe du BIT joue en faveur d'une dimension culturelle et sociale de la durabilité ; (iv) Les outils de formation ont été adoptés aussi par d'autres formations en entrepreneuriat ; (v) La mise sur pied du Réseau des formateurs et maîtres formateurs GERME, la certification des Maîtres Formateurs GERME.
- 85 L'évaluation met également en évidence des aspects qui méritaient d'être renforcés pour consolider la durabilité des résultats de renforcement des capacités : (i) Nécessité de faire fonctionner les réseaux mis en place ; (ii) Besoin de définir des mécanismes d'homologation pour une véritable appropriation des outils par le PEA-Jeunes, les ministères de tutelle et les structures d'incubation
- 86 L'évaluation juge la durabilité satisfaisante ou les risques moyennement probables.

3 Leçons Apprises

Constatation 10 : Le projet de la phase de conception à la mise en œuvre est en lui-même une leçon apprise. Cette leçon apprise se manifeste à travers l'importance des partenariats solides en ce qui concerne « l'approche participative et consultation continue des partenaires (Stratégiques et de mise en œuvre) » et « L'adaptation des outils et des méthodes de formation GERME »

- 87 En effet, plusieurs aspects étaient susceptibles de contribuer à l'élaboration d'un document de référence sur les leçons apprises du projet. Ces aspects sont entre autres : (i) La bonne intégration de l'équipe du Projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes ; (ii) La collaboration a montré en effet un vrai engagement pour un partenariat dynamique, ainsi qu'une réactivité de nature appropriée aux exigences des conditions de mise en œuvre. autant de facteurs essentiels et déterminants qui ont contribué à rendre le partenariat entre le BIT et le PEA-Jeunes gagnant ; (iii) Commencer par expérimenter l'utilisation de GERME générique dans un secteur avant de procéder aux adaptations ; (iv) Etablir et bien articuler les relations entre les différents intervenants accompagnant les jeunes dans un Programme ; (v) La durabilité de l'approche par incubation nécessite de renforcer le développement institutionnel même des structures d'incubation. L'annexe 6 présente en détail, la leçon apprise retenue dans un format semblable à celui des Bonnes Pratiques
- 88 il aurait fallu un processus participatif avec les mandants tripartites et autres parties prenantes afin de (i) élaborer les critères d'identification des leçons apprises ; (ii) Identifier les leçons apprises ; (iii) valider les leçons apprises retenues de façon participative, (iv) élaborer un document y relatif et (v) procéder à une large diffusion. Vu sous cet angle, ce document serait également comme celui des bonnes pratiques une valeur ajoutée d'une importance majeure pour le projet.

4 Conclusions

Conclusion 1. Pertinence : Le Projet est pertinent par rapport aux priorités nationales, aux objectifs du BIT, au Programme Pays pour le Travail Décent, aux Objectifs de Développement Durables, au Plan Cadre des Nations Unies, aux objectifs du programme PEA-Jeunes ainsi qu'aux besoins et priorités des bénéficiaires directes et indirectes

Conclusion 2. Validité de la conception du Projet : La phase de formulation du projet a connu l'implication des mandants tripartites et autres parties prenantes. Le projet nécessitait plus de précision au niveau des indicateurs en ce qui concerne la chaîne résultats, ainsi que la définition de la relation causes - effets entre ressources, activités, produits, résultats et objectifs. Cette formulation ne permet pas une mesure « SMART » des produits, des effets (absents dans le document du projet), et des résultats qui compromettent l'approche de Gestion Axée sur les Résultats.

Conclusion 3. Efficacité et dispositif de gestion : Le résultat 2 sur le « Renforcement des Capacités » a été particulièrement efficace et a amplement dépassé les cibles prévues pour la formation. Les outils de formation, TRIE, CREE et Germe, ont été bien adaptés aux besoins des bénéficiaires. Par ailleurs le résultat sur l'amélioration de l'environnement d'affaires est resté sans succès. La majorité des produits des deux composantes a été atteint, mais dans l'ensemble de l'efficacité et la performance de ce résultat a été moyennement satisfaisant. La formulation du cadre logique du projet et surtout de la chaîne de résultats ne permettaient pas de contribuer aux importants changements nécessaires à l'amélioration de l'environnement d'affaires. Une réorientation stratégique profonde de ce résultat aurait été nécessaire. Les excellents résultats acquis par le projet sur le renforcement des capacités permettent déjà au PEA-Jeunes d'asseoir une approche harmonisée d'un programme de formation dans les centres d'incubation et de formation professionnelles en ce qui concerne l'entrepreneuriat dans le secteur agro-pastoral. Les résultats nécessitent d'être consolidés a) pour les aspects de durabilité b) pour les demandes de formations supplémentaires, et c) pour le développement du suivi évaluation.

Pour l'amélioration de l'environnement d'affaires, des actions supplémentaires en lien avec un plaidoyer et un lobbying auprès des décideurs de haut niveau sont nécessaires pour la création du groupe de travail spécialisé rattaché au Secrétariat Technique de la SDSR. Groupe qui va assurer le suivi de la mise en œuvre.

Le projet a pris en compte les priorités transversales et les piliers du travail décent. Les aspects genre bien que sans analyse préalable ont été pris en compte dans la mise en œuvre du projet à travers quelques indicateurs désagrégés (H, F). Le BIT a formé 180 (dont 58 femmes) facilitateurs/trices, conseil-ler/ères et business coaches à l'utilisation des kits de formation Gerez Mieux votre Entreprise (GERME) du BIT ; les plans d'action CHEK-FE. L'implication des mandants tripartites s'est faite systématiquement depuis la conception du projet jusqu'à la mise en œuvre. Plusieurs autres acteurs institutionnels ou non n'ont vu leur implication se faire de façon temporaire et ciblée alors ces derniers avaient un potentiel pour améliorer les résultats attendus du projet de part leur mandat régalien.

Conclusion 4. Performances et efficience dans l'utilisation des ressources : Le taux d'exécution financière en décembre 2019 est satisfaisant (90.3%). Le résultat de renforcement des capacités a eu de très bonnes performances et a dépassé de loin les cibles prévues par le document de projet. Le BIT n'a pas suffisamment développé avec les contreparties institutionnelles, une visibilité au niveau politique et des capacités de dialogue politique. Ces aspects ont contraint l'atteinte du résultat sur la réforme de l'environnement entrepreneurial.

Conclusion 5. Durabilité : Le deuxième résultat du projet (renforcement des capacités) contribue positivement à la pérennisation technique du projet grâce à des mécanismes de formation continue; la durabilité de ce résultat aurait néanmoins pu être renforcée par la signature des partenariats formels avec certains départements ministériels tels que : le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP), Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique (MINJEC), le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA), le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale (MINTSS). L'évaluation note également l'absence d'une stratégie de sortie pouvant soutenir stratégiquement et financièrement les acquis du projet.

5 Recommandations :

Pour le BIT.

Recommandation 1 : Prévoir une analyse des besoins en formation pour le renforcement des capacités de l'équipe du BIT de Yaoundé

Cette formation prendra en compte : i) préparation de projets, ii) gestion axée sur résultats et iii) suivi des projets. Bien que les procédures de l'OIT indiquent clairement l'approche pour une bonne formulation, l'expérience de ce projet montre que dans la pratique ces procédures ne sont pas systématiquement appliquées.

Priorité : Haute,
Destinataire : BIT
Ressources : Limitées
Temps : Moyen

Recommandation 2 : Promouvoir la gestion des connaissances et de l'innovation en ce qui concerne le succès de l'adaptation des outils TRIE, CREE et Germe.

Le BIT va animer le partage des innovations, des leçons apprises, des bonnes pratiques et l'échange d'expériences avec les mandants tripartites et autres parties prenantes du projet à travers des sites Web, des supports électroniques et autres canaux de communication afin de renforcer la visibilité des résultats du projet. Par ailleurs, l'organisation des activités de communication par rapport aux axes stratégiques du projet pour présenter l'expérience du projet aux bailleurs, Institutions et organisations entrepreneuriales au Cameroun et autres Pays de la Région et promouvoir l'expansion des outils CREE, TRIE et GERME va également promouvoir la capitalisation des connaissances du projet.

Priorité : Haute,
Destinataire : BIT
Ressources : Moyen
Temps : Long

Pour le BIT et le PEA-Jeunes

Recommandation 3 : Elaborer un document de capitalisation des bonnes pratiques et des leçons apprises.

Il y a lieu ici de capitaliser le succès internationalement reconnu de l'adaptation des outils Germes générique dans le secteur agro-pastoral au Cameroun.

Fort de ce résultat, le processus d'adaptation doit être suffisamment communiqué auprès des parties prenantes ainsi que les bonnes pratiques et les leçons apprises y afférentes.

Priorité : Haute,
Destinataire : BIT et le PEA-Jeunes
Ressources : Moyen
Temps : Court

Pour le BIT et les acteurs institutionnels

Recommandation 4 : Etablir des partenariats « gagnants-gagnants » entre les acteurs institutionnels du projet (MINADER, MINEPIA, MINEPAT, MINFOPRA, MINJEC, MINPMEESA, MINTSS) et instaurer un dialogue politique de haut niveau avec ces institutions.

Les acteurs institutionnels suscités ont un mandat en adéquation par rapport aux objectifs fondamentaux du BIT. Dans le cadre d'un projet multi-acteur comme celui en question, l'une des valeurs ajoutées serait d'établir des partenariats fonctionnels et complémentaires entre acteurs travaillant sur les mêmes problématiques. En outre, il est important de souligner que l'encadrement politique des actions du BIT au Cameroun va contribuer à relever l'image de marque de cette organisation.

Priorité : Haute,
Destinataire : BIT, acteurs institutionnels du projet (MINADER, MINEPIA, MINEPAT, MINFOPRA, MINJEC, MINPMEESA, MINTSS)
Ressources : Haut
Temps : Court

Pour les acteurs institutionnels, PEA-Jeunes, GICAM, Représentations syndicales et BIT.

Recommandation 5 : Mener une réflexion stratégique et participative sur les mécanismes de consolidation des résultats du projet.

Sous le leadership du PEA-Jeune et le BIT, les parties prenantes du Projet, devront mener une réflexion sur comment consolider les résultats du projet. Les besoins de consolidation, qui ressortent de cette évaluation, prennent en compte les aspects suivants : 1) Pour le Résultat « Renforcement des Capacités » il faudra a) renforcer les aspects de durabilité b) prévoir des services pour faire face aux demandes de formation supplémentaire, 2) Pour le Résultat « Environnement d'Affaires » redessiner un plan d'action sur le moyen terme pour achever les résultats prévus par le projet et spécifiquement : a) élaborer l'avant-projet de loi, b) rendre dynamique le réseau des jeunes entrepreneurs en continuant des formations structurantes, l'élaboration des documents directeurs du réseau (Vision, statut, règlement intérieur, stratégie de mobilisation des ressources), c) Mettre en place une approche fonctionnel de lobbying et de plaidoyer auprès du Premier Ministère et des partenaires au développement par le MINADER et le MINEPIA sur les questions sensibles telles que le plan de réforme et l'avant-projet de loi

Priorité : Haute,
Destinataire : BIT, acteurs institutionnels du projet (MINADER, MINEPIA, MINEPAT, MINFOPRA, MINJEC, MINPMEESA, MINTSS), PEA-Jeunes, GICAM, Représentations syndicales
Ressources : Moyen
Temps : Court

6 ANNEXES

ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION D’EVALUATION

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

Novembre - Décembre 2019

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

1. Introduction et justification de l’évaluation

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de promotion de l’entrepreneuriat agropastoral des jeunes (PEA-Jeunes) sur un prêt du Fonds international de développement agricole (FIDA), l’assistance technique du BIT a été sollicitée pour la mise en œuvre de deux sous-composantes, notamment, (i) l’amélioration de l’environnement des affaires dans le secteur agropastoral, et, (ii) le renforcement des capacités techniques entrepreneuriales des formateurs et accompagnateurs des jeunes bénéficiaires du PEA-Jeunes. Cette assistance a été matérialisée sous la forme d’un projet de coopération au développement (CMR/16/01/IFA) pour une durée initiale de 3 ans (02 avril 2016 – 31 mars 2019) avec un budget global 1 328 880 USD. Le projet est intitulé « Projet d’assistance technique du BIT au PEA-Jeunes »¹². Dans les faits, le projet a démarré de façon effective en janvier 2017 avec le recrutement de son personnel. Suite à un avenant au contrat signé le 7 juin 2019, la durée de mise en œuvre a été prolongée jusqu’au 31 décembre 2019.

¹²désigné simplement Projet dans la suite du document

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

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

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

Contexte du Projet

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

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

Il s'agira spécifiquement de : (i) fournir des appuis financiers et non financiers adéquats pour la création et la gestion d'entreprises agropastorales performantes par les jeunes ; (ii) promouvoir le développement d'un cadre politique, organisationnel et institutionnel favorable à la création et au développement des entreprises agro-pastorales de jeunes.

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

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

Objectifs du Projet

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

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

1. L'environnement des affaires dans le secteur agropastoral est amélioré. Il est attendu de l'assistance technique du BIT (i) d'aider à développer et à mettre en œuvre une stratégie nationale spécifique pour le développement de petites et moyennes entreprises agropastorales ; (ii) de contribuer à la représentation des réseaux des jeunes agropastoraux mis en place par le PEA-Jeunes dans au moins 2 instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt pour le PEA-Jeunes et (iii) d'accompagner le gouvernement à mettre en place un dispositif de normalisation d'attestations et d'agréments pour les produits agroalimentaires et des intrants.
2. Les opérateurs de facilitation et des structures d'incubation du PEA-Jeunes ainsi que celles de l'équipe technique du Programme améliorent leurs compétences et disposent des outils nécessaires pour renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires.

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

Groupe cibles du Projet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- L'équipe du Projet constituée d'un Coordonnateur national et d'une Assistante administrative et financière.
- Le Département ENTREPRISES à travers le Spécialiste ENTREPRISE du BIT/Yaoundé assure la supervision technique du Projet.
- Le BIT/Yaoundé appuie le Projet sur les aspects administratifs et financiers et assure l'autorité politique du Projet.

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

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

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

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

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

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

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

- Contribution du projet aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT ;
- Contribution du projet à l'atteinte des Objectifs de Développement Durables ;
- Contribution du projet à la promotion des principes communs d'action de l'OIT, notamment la lutte contre la pauvreté, l'égalité de genre, l'application des normes internationales du travail, la participation des partenaires sociaux, le dialogue social et le tripartisme.

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

Le processus d'évaluation sera participatif. L'OIT, les mandants tripartites¹³ et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet¹⁴ utiliseront, de façon appropriée, les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises.

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

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

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

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

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

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

¹³Par exemple : le groupe de travail chargé de superviser la formulation du plan de réformes de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral

¹⁴Les ONGs de facilitation, les structures d'incubation, les jeunes bénéficiaires.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- La collaboration entre le Projet et le Programme national est-elle satisfaisante ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place ? A-t-il fonctionné de façon optimale ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites et autres bénéficiaires directs dans les phases de planification intermédiaires, de mise en œuvre et de suivi-évaluation ?
- Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, des cibles et du FIDA ? Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité du MINADER, du MINEPIA, du PEA-Jeunes et du FIDA dans ses actions ?
- Le projet a-t-il suffisamment reçu l'appui administratif, programmatique et - si nécessaire - le soutien politique du BIT/Yaoundé ainsi que l'appui technique du Département ENTREPRISE ?
- Dans quelle mesure l'efficacité du dispositif de gestion du projet aurait été meilleure ?

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

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

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

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

- Dans quelle mesure l'approche du projet peut-elle être répliquée ?
- Formuler des recommandations appropriées à l'endroit des parties prenantes clés du projet.

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

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

Briefing

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

Revue documentaire (desk review)

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

Documentation

- Document de projet
- Document de conception du PEA-Jeunes
- Stratégie genre du PEA-Jeunes
- UNDAF 2013-2017, 2018-2020
- PPTD 2013-2017
- Protocole d'accord entre le PEA-Jeunes et l'OIT
- Rapport technique et financier 2017 et 2018 du Projet
- Budget du Projet
- Minute d'approbation du Projet
- Directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre 2007)
- Rapports des activités
- etc

Entrevues avec les parties prenantes clés et autres

Ce travail de recherche documentaire sera complété par des visites de terrain et par des entretiens avec les différentes parties prenantes impliquées dans le projet. Ces parties prenantes sont :

- Les mandants de l'OIT au Cameroun (représentants des employeurs et des travailleurs et départements ministériels) ;

- Le personnel technique du Programme national PEA-Jeunes et les conseillers d'entreprise des URACs ;
- Les ONGs de facilitation ;
- Les centres d'incubations ;
- Les jeunes bénéficiaires formés en entrepreneuriat avec les outils GERME du BIT ;
- Le FIDA ;
- Le personnel technique de l'unité SME du département ENTREPRISE à Genève impliqué dans le projet ;
- Le personnel technique et administratif du BIT/Yaoundé impliqué dans le projet (Directrice du Bureau de l'OIT à Yaoundé ; Spécialiste technique ; Chargé de programme du Bureau) ;
- Le personnel du projet.

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

Debriefing

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

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

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

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

- Un rapport de démarrage de la mission précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail...
- Un rapport d'évaluation préliminaire concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci avant.
- Un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations formulées.

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

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation et les caractéristiques de l'évaluation (type, date de début et de fin, unité de gestion à l'OIT, nom de l'évaluateur, date de soumission du rapport d'évaluation)
- Résumé exécutif (selon canevas standard du BIT en matière d'évaluation indépendante et expliquant la méthodologie utilisée et ses limites)
- Acronymes
- Description du projet
- But, champ et clients de l'évaluation

- Méthodologie
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute))
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes (incluant les TdR ; la liste des personnes rencontrées ; la documentation consultée ; les tableaux des données complémentaires ; les questionnaires utilisés ; etc.).

Le rapport devra être rédigé en français.

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

Le gestionnaire de l'évaluation

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

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

Plan de travail et calendrier

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

Les phases de l'évaluation

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

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais Indicatifs	Nbre de H/J pour le consultant	DSA
I	• Préparation des TDR, consultation avec l'OIT et les parties prenantes • Approbation des TDRs finaux • Transmission des TDRs finaux aux parties prenantes	Gestionnaire de l'évaluation Point focal évaluation au BIT/Afrique Gestionnaire de l'évaluation	30 sept-04 octobre 2019	0	
	• Publication de l'annonce de recrutement d'un(e) évaluateur (trice)	Gestionnaire de l'évaluation Point focal evaluation ROAF	Octobre 2019	0	

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais Indicatifs	Nbre de H/J pour le consultant	DSA
II	- Identification d'un(e) évaluateur (trice) - Approbation du choix de l'Evaluateur - Elaboration des contrats et préparation du budget et de la logistique	Gestionnaire de l'évaluation Point focal évaluation au BIT/Afrique Bureau de Yaoundé	Octobre 2019	0	
III	Briefing (Skype) avec le gestionnaire de l'évaluation	Evaluateur (trice)	30 octobre 2019	0	
	Transmission Documents au consultant	Gestionnaire de l'évaluation CNP			
IV	Revue documentaire des documents relatifs au projet - Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire - Entretiens (téléphone/skype) avec le Bureau du projet et unités techniques concernés au Siège de l'OIT - Rédaction du rapport de démarrage	Evaluateur	4-7 novembre 2019	5	
V	Revue du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation/Chargé de Programme de Yaoundé	8 novembre 2019	0	
VI	Mission au Cameroun 1 jour de voyage vers le Cameroun	Evaluateur(trice)	9-10	0	1
	- Consultations avec le Bureau de l'OIT au Cameroun, l'équipe de gestion du projet, le spécialiste technique DWT, et les parties prenantes au Cameroun (03 jours) - Visites de terrain (Obala ou Binguella, bassins de production proches de Yaoundé...) (01 jour)	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet	11-19 novembre 2019	7	6

Phase	Tâches	Personne responsable	Délais Indicatifs	Nbre de H/J pour le consultant	DSA
	Debriefing de la mission à l'équipe de Projet, la Directrice du BIT/Yaoundé, puis au cours d'une réunion élargie avec le PEA-Jeunes, le BIT/Yaoundé, MINADER, MINEPIA et FIDA et avec le Manager de l'évaluation	Evaluateur	20-22 novembre 2019	3	0
	Retour Mission du Cameroun		1 ^{er} décembre 2018	0	1
VII	- Soumission de la Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire et des consultations lors des visites de terrain	Evaluateur (trice)	25-29 novembre 2019	5	
VIII	- Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés - Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur (trice)	Gestionnaire de l'évaluation	2-6 décembre 2018	0	
IX	Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte	Evaluateur (trice)	9-10 décembre 2019	2	
X	Transmission du rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.	Gestionnaire de l'évaluation	17 décembre 2018	0	
XI	- Revue et transmission du rapport à EVAL - Approbation du rapport par EVAL	Point focal évaluation au BIT/Afrique EVAL	18-19 décembre- 2018	0	

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

Procédures de circulation et de soumission du rapport.

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

- ✓ L'Évaluateur (trice) soumettra un rapport d'évaluation provisoire au gestionnaire de l'évaluation
- ✓ Le gestionnaire de l'évaluation fera parvenir une copie aux parties prenantes clés pour commentaires et corrections factuelles
- ✓ Le gestionnaire de l'évaluation enverra les commentaires consolidés à l'Évaluateur (trice).
- ✓ L'Évaluateur (trice) finalisera le rapport en prenant en compte les observations jugées pertinentes et en fournissant le cas échéant une brève note expliquant pourquoi certains commentaires n'auraient pas été intégrés. Il/elle devra présenter son rapport final au gestionnaire de l'évaluation.
- ✓ Le gestionnaire de l'évaluation transmettra le projet de rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique qui le passera en revue et le transmettra ensuite à EVAL pour approbation.
- ✓ Le gestionnaire de l'évaluation transmet officiellement le rapport d'évaluation approuvé par EVAL aux parties prenantes (bailleur exclu) et à PARDEV.
- ✓ PARDEV représenté par le BIT/Yaoundé transmettra officiellement le rapport au donateur qui est le PEA-Jeunes avec copie au FIDA.

8 Profil de l'Évaluateur (trice)

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

- Solide expérience professionnelle (Avoir réalisé des travaux ou exécuté des consultations techniques dans le champ de promotion des PME aux niveaux macro et méso)
- Bonne connaissance des enjeux en matière d'emploi des jeunes et de développement des PME
- Expérience avérée dans l'analyse et l'évaluation des projets de développement dans un contexte similaire;

- Bonne connaissance des objectifs, des stratégies et des outils développés par le BIT pour la promotion des PME aux niveaux macro et méso
- Bonne capacité d'écoute, d'analyse et hauteur de vue
- Capacité de produire des résultats de qualité dans un temps limité. La familiarisation aux méthodes employées pour l'évaluation des projets des agences du Système des Nations Unies, notamment le BIT, seraient des atouts déterminants.
- Excellente maîtrise du français

Dossier de candidatures

Le dossier de candidatures comprendra :

- Une lettre de soumission
- Le CV de l'Évaluateur (trice)
- Les références pour les travaux similaires
- L'offre technique et financière.

Conditions et rémunération :

La rémunération de l'Évaluateur (trice) comprend :

- Les honoraires qui ne devront pas dépasser 22 jours de travail ;
- Les frais de voyage international domicile du consultant – Yaoundé – domicile du consultant et en conformité avec les règlements et les politiques de l'OIT (en classe économique et suivant le trajet le plus direct et court) ;
- Les frais de DSA au cours des visites dans le pays ;
- Les déplacements interurbains au Cameroun.
- Les frais de communications (Internet ; téléphone...)

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

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

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

Checklist No. 3 Writing the inception report

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

Checklist 5 Preparing the evaluation report

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

Checklist 6 Rating the quality of evaluation report

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

Template for lessons learnt and Emerging Good Practices

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

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

14

Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation

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

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

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

Template for evaluation title page

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

ANNEXE 2 ; LISTE DES PARTIES PRENANTES RENCONTREES PAR L'EVALUATION

N0	Noms prénoms	Fonction	Institution
1	Claude MVOLO	Coordonnateur Projet BIT-PEA J	BIT
2	Rodrigue Raoul ZUCHUON		BIT
3	Paul NINGINI	Chargé de programme/Gestionnaire de l'évaluation	
4	Olivier NDAM POUFOUN	Spécialiste en développement d'entreprises	PEA-Jeune
5	BESSALA	Chef de département Promotion Entreprise Agro-Pastoral	EPAB
6	AMIE Rodrigue	Conseiller Principal	BIT/PEA-Jeunes
7	Caroline ONANINA	Chargée de Programmes	FIDA
8	Mme DONFACK	Assistante Administrative et Financière	BIT
9	MOMO Gilbert	RSE	PEA-Jeunes
10	NKOA François	CT N0 2	MINADER
11	Laure MANDENGUE	Chef de Département	GICAM
12	MVENG Marc Arthur	CT N0 2	MINEPIA
13	Divine NGALLA	PLEA	MINEPIA
14	KUM IV JOSE		MINJES
15	BISSALA Issac	Président	UGTC

ANNEXE 3 : Documents consultés

- Document de projet
- Document de revue à mi-parcours
- Document de l'évaluation du projet
- Différents PTAB
- Document de conception du PEA-Jeunes
- Stratégie genre du PEA-Jeunes
- UNDAF 2013-2017, 2018-2020
- PPTD 2013-2017
- Protocole d'accord entre le PEA-Jeunes et l'OIT
- Rapport technique et financier 2017 et 2018 du Projet
- Budget du Projet
- Minute d'approbation du Projet
- Directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre 2007)
- Rapports des activités

ANNEXE 4 : Tableau d'analyse budgétaire

Résultat/Produit	Prévision(\$)	Réalisation(\$)	Variation(\$)
Résultat 1 : Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral	756,193	462,500	-293,693
Produit 1.1 : Formulation d'une stratégie nationale de développement des petites et moyennes entreprises agropastorales	291,261	248,329	-42,932
Produit 1.2 : Participation effective des jeunes entrepreneurs du secteur agropastoral aux instances de dialogue national sur des thématiques d'intérêt du PEA-Jeunes	177,932	115,820	-62,112
Produit 1.3 : Mise en place d'un dispositif d'appui à la normalisation et à la qualité des principaux produits agro-pastoraux	290,000	98,351	-191,649
Résultat 2 Le renforcement des capacités des structures d'incubation en matière de formation et d'accompagnement en entrepreneuriat au profit des jeunes porteurs d'initiatives économiques	885,530	1,167,521	281,991
Produit 2.1 : Un plan de renforcement des capacités techniques des opérateurs de facilitation et des formateurs des structures d'incubation est élaboré et mis en œuvre	704,802	1,008,308	303,506
Produit 2.2 : Développement et intégration des outils de suivi des performances entrepreneuriales des jeunes bénéficiaires du programme et des indicateurs dans le système de suivi-évaluation du PEA-Jeunes	100,448	76,324	-24,124
Produit 2.3 : Collecte et dissémination des données sur les évidences et les bonnes pratiques	80,280	82,889	2,609
Fonctionnement	202,457	121,128	-81,329
Frais de gestion	240,133	220,151	-19,982
Total	2,087,313	1,971,300	-116,013

Le dépassement des prévisions au résultats 2 s'explique principalement par le nombre de formations organisées qui ont permis de tripler le nombre de formateurs prévus (120 au lieu de 40) lors de la période 2017-2019. Cela a été possible grâce à une réallocation des ressources des produits 1.3 dont certaines activités n'ont pas été réalisées atteints pour des raisons indépendantes du projet. Il est également à noter un gain d'efficacité au niveau des frais de fonctionnement qui s'explique par une bonne gestion de l'équipe du projet qui a strictement respecté les procédures et les règles de gestion financières du BIT.

ANNEXE 5 : MATRICE D’EVALUATION

But de la matrice d’évaluation

La matrice d’évaluation ci-dessous décrit chacune des questions d’évaluation sur la base des (i) critères clés d’évaluation (**pertinence, efficience, efficacité, durabilité, le suivi-évaluation et l’engagement des parties prenantes**), (ii) des indicateurs précis donc l’atteinte étaient prévus à la fin du projet, (iii) des sources d’informations et (iv) des méthodes de collecte de données. Elle prend également en compte : (a) Les mesures de protection environnementales et sociales, (b) **l’intégration du genre**, (c) **Le co-financement**, (d) **La gestion des connaissances** et (e) **Si possible le niveau de progrès sur les impacts à long terme**

A. Développement de la Matrice d’évaluation en fonction des questions clés

Question 1 :i) Pertinence et alignement stratégique du projet d’assistance technique du BIT au PEA-Jeunes

Pertinence : Dans quelle mesure la conception du projet et les résultats escomptés s’aligne-t-il aux priorités des stratégies nationales de développement ainsi que celles définies dans l’UNDAF et le Programme pays pour le travail décent (PPTD) et les ODD ? ; • Dans quelle mesure le projet a-t-il été complémentaire et cohérent avec d’autres interventions du BIT ou du SNU en cours au Cameroun ? le projet est-il pertinent pour les acteurs et les bénéficiaires du projet ; • Dans quelle mesure, les priorités du projet restent pertinentes après sa mise en oeuvre ?

Critères d’évaluation	Questions à développer	Indicateurs relatifs à la mise en œuvre à mi-parcours	Sources d’informations	Méthodes de collecte des données			
				Revue Documentaire	Entretiens semi-structurés et structurés	Fiches d’enquêtes	Entretiens communautés (Focus Group)
Pertinence des domaines d’intervention	Dans quelle mesure le projet était-il pertinent et cohérent avec les politiques et stratégies nationales du Cameroun Dans quelle mesure le projet était-il pertinent et cohérent avec les politiques et les objectifs stratégiques du BIT, FIDA ?	Adéquation avec : - Le Plan National d’Investissement Agricole (PNIA), - La Stratégie National de Développement (SND 30/DSCE), - L’UNDAF/UNSDCF - Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) - Le Programme et Budget (déclinaison biennale du cadre stratégique de	- Personnel Bureau Pays BIT - Le Ministère, de l’Agriculture - Ministère de l’Elevage .	X	X	X	

		planification des interventions du BIT dans le monde). ▪					
Pertinence de la logique d'intervention	Dans quelle mesure les activités de l'Assistance Technique du BIT au PEA-Jeunes étaient cohérentes et pertinentes pour répondre aux besoins de chaque partie prenante y compris les populations bénéficiaires directs et indirects ainsi que les cibles ?	• Analyse de la situation avant-projet • Analyse du processus de conception du projet • Analyse des liens entre le projet et son encrage institutionnel • Analyse de la conformité du projet par rapport aux attentes des bénéficiaires et parties prenantes ▪ Situation et besoins des populations cibles (hommes, femmes, jeunes) au moment de l'identification du projet en termes d'obstacles majeurs pour Promouvoir des entreprises agropastorales jeunes, rentables, intégrées dans les chaînes de valeurs et créatrices d'emploi ▪	▪ MINADER ▪ MINEPIA ▪ BIT YAOUNDE ▪ Partenaires stratégique de mise en œuvre ▪ Comités de Pilotage ▪ Société civile ▪ Documents de formulation du projet ▪ Enquêtes et diagnostics ▪ Des besoins des parties prenantes ▪ Études de base/analytique pour la préparation du projet	X	X	X	X
	Dans quelle mesure la contribution de l'Assistance Technique du BIT au PEA-Jeunes et de ses activités sont-	• • Analyse de la cohérence du Cadre Logique du projet et les objectifs de l'Assistance Technique du BIT au PEA-Jeunes • Analyse des mécanismes institutionnels de gestion et de mise en œuvre (encrage institutionnel,	▪ Personnel BIT ▪ Partenaires de mise en œuvre	X	X	X	X

	elles claires, cohérentes et réalistes pour atteindre les résultats prévus	point focal, COPIL) - Analyse du Système prévu de Suivi-Évaluation - Analyse de l'implication des parties prenantes	- MINADER - MINEPIA - Documents de formulation du projet - Contrat BIT et Gouvernement/ PEA-Jeunes				
	Dans quelle mesure les mandants tripartites ont été consultées et impliquées dans la conception et mise en œuvre de l'Assistance Technique du BIT au PEA-Jeunes et de ses activités ?	- Niveau de participation des Mandants tripartites (et spécifiquement des hommes, des femmes et des jeunes) dans le choix, la conception, la planification, la mise en œuvre et le suivi des actions, et dans le ciblage des bénéficiaires - Niveau de participation des collectivités décentralisées - Niveau de participation des services techniques dans le choix, la conception, la planification, la mise en œuvre et le suivi des actions, et dans le ciblage des bénéficiaires tant au niveau national que décentralisé - Mesures prises pour promouvoir l'appropriation des actifs par les bénéficiaires	- Documents de projet - Mandants Tripartite - Personnel BIT - Partenaires de mise en œuvre - Comités de Pilotage - Services techniques au niveau national et déconcentré - Documents de conception et planification des activités - Rapports diagnostics du projet	X	X	X	X

Question 2 :Performance et efficacité du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes. Dans quelle mesure les résultats réels de l'Assistance Technique du BIT au PEA-Jeunes et de ses activités correspondent-ils aux résultats escomptés en ce moment précis de la mise en oeuvre ?

Critères d'évaluation	Questions à développer	Indicateurs	Sources d'informations	Méthodes de collecte des données			
				Revue Documentaire	Entretiens semi-structurés et structurés	Fiches d'enquêtes	Entretiens communautés (Focus Group)
Composante A : Définition des méthodologies d'intervention des opérateurs de facilitation (sous composante A1.) et des structures d'incubation (sous composante A2.) en matière de renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes							
Résultat 1 : Des formateurs et accompagnateurs des structures d'incubation sont aptes pour renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes hommes et femmes dans les filières agropastorales	Dans quelle mesure les formateurs et accompagnateurs des structures d'incubation sont aptes pour renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes hommes et femmes dans les filières agropastorales ?	• (i) Au moins 40 formateurs et formatrices attestés pour tout ou partie des outils Trie, Créé, Germe et GetAhead ; • (ii) Nombre d'indicateurs de performances entrepreneuriales intégrés dans le système de suivi évaluation du PEA-J ; • (iii) Nombre de publications •	• Rapports de formation • Copies des attestations des formateurs et formatrices • Rapports de suivi-évaluation avec les indicateurs de performances entrepreneuriales intégrés dans le système de suivi évaluation du PEA-J	X	X	X	X
Composante C, sous-composante C.2 : Amélioration du cadre organisationnel, politique et institutionnel							
Résultat 2: l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral est amélioré	Dans quelle mesure le projet a contribué à l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro-pastoral?	• (i) Le document de stratégie disponible, • (ii) Nombre d'instances de dialogue national dans lesquelles le réseau des jeunes entrepreneurs agropastoraux est représenté, • (iii) Nombre de produits agroalimentaires et intrants normalisés ; Attestations et agréments.	• Rapport de l'atelier de validation de la stratégie • Rapports trimestriels, annuels • Rapports de suivi-évaluation •	X	X	X	X
Questions pour les deux résultats	• Dans quelle mesure les produits et résultats du projet ont-ils été atteints à ce stade de mise en œuvre ? Quel est l'état d'avancement du projet par rapport aux activités envisagées? Cet avancement est-il conforme au chronogramme des activités ? • Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles auraient été les	•	•				

	adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant? - Dans quelle mesure le projet a pris en compte, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, d'autres dimensions transversales du travail décent telles que le genre, le tripartisme, la durabilité environnementale et les normes internationales spécifiques dans le champ du développement des PME ? - Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ? - Dans quelle mesure la performance et l'efficacité du projet aurait été meilleure?						
		.	.				
	FACTEURS AFFECTANT LA PERFORMANCE						
	Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place ? A-t-il fonctionné de façon optimale ?	Analyse du système de suivi-évaluation	- Document de suivi-évaluation - SGBD - Rapport de suivi-évaluation				
SUIVI-EVALUATION	Dans quelle mesure le système de suivi et d'évaluation du projet permet une gestion adaptative ?	- Les indicateurs du projet sont suivis et reportés - Analyse de la cohérence du Cadre Logique - Analyse des mécanismes institutionnels de gestion et de mise en œuvre - Analyse du Système prévu de Suivi-Évaluation - Analyse de la stratégie de suivi-évaluation du projet - Période de suivi conforme à la planification avant le début du projet - Changements apportés par le	- Rapport de suivi-évaluation .	x	x	x	

		suivi-évaluation					
	Le système du suivi-évaluation du projet est-il opérationnel/ collecte systématique des données pour assurer le suivi des indicateurs ?	- Les partenaires du projet et mandataires tripartites se servent de tous les outils du projet pour soutenir la gestion adaptative - Analyse de l'implication des parties prenantes et mandants tripartites	- Documents d'implication des parties prenantes et mandants tripartites dans le suivi-évaluation - Utilisation du système de suivi-évaluation pour influencer les décisions	X	X	X	X
la communication, la sensibilisation du public et la gestion des connaissances,	Le projet a-t-il une stratégie de communication opérationnel ? Quels sont les mécanismes mis en place pour la gestion des connaissances y compris la diffusion auprès des parties prenantes Dans quelle mesure l'équipe pays BITa t-elle facilité la capitalisation des connaissances et l'adoption des nouvelles approches adaptées des outils génériques du BIT ?	- Nombre, types et qualités de Produits de communication/ Sensibilisation/gestion des connaissances - Nombre et outils du BIT adapté	- Stratégie de communication du projet - Documents de production de gestion des connaissances	X	X		
	Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, des cibles et du FIDA ? Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité du MINADER, du MINEPIA, du PEA-Jeunes et du FIDA dans ses actions ?		- Documents de communication - Approche de travail du BIT				
la conception du projet et la préparation à la mise en œuvre (par exemple, capacité suffisante des partenaires pour commencer à opérations, changements de contexte entre la formulation et le début opérationnel) ;	Est-ce que le projet s'adapte de manière adéquate aux changements de contexte intervenus au cours de sa mise en œuvre ?	- Inventaire des principaux changements de contexte favorisant la mise en œuvre du projet - Inventaire des principaux changements de contexte compliquant la mise en œuvre du projet - Analyse de l'adaptation du projet aux changements de contexte	- Personnel BIT - Partenaires de mise en œuvre - MINADER - MINEPIA - Mandants tripartite - Documents du projet (Rapports de mise en œuvre, rapport COPIL, Notes stratégique,	X	X		

			cadre logique revu)				
l'exécution du projet, y compris la gestion du projet (modalité d'exécution ainsi que la participation des homologues et des différentes parties prenantes) ;	Quels mécanismes de coordination le projet a-t-il mis en place et dans quelle mesure ces mécanismes ont fonctionné ?	• Activités de coordination développées • Exemples d'activités de coordination effective	Rapports	X	X	X	
• Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites et autres bénéficiaires directs dans les phases de planification intermédiaires, de mise en œuvre et de suivi-évaluation ?		•					
• Le projet a-t-il suffisamment reçu l'appui administratif, programmatique et - si nécessaire - le soutien politique du BIT/Yaoundé ainsi que l'appui technique du Département ENTREPRISE ?	Quels mécanismes de coordination le projet a-t-il mis en place et dans quelle mesure ces mécanismes ont fonctionné ? Dans quelle mesure les agents de réalisations ont-ils concrètement assumé leurs rôle et responsabilités en matière de gestion et d'administration du projet ?	• Activités de coordination développées • Exemples d'activités de coordination effective	Rapports de réunions, Emails, mécanisme de supervision	X	X	X	
• La collaboration entre le Projet et le Programme national est-elle satisfaisante ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place ? A-t-il fonctionné de façon optimale ?		•					
la gestion financière et la mobilisation des cofinancements attendus ;	Dans quelle mesure la gestion financière est adéquate aux procédures des différents bailleurs ? Dans quelle mesure la mobilisation des cofinancements a respecté les montants et les dates de décaissement prévus dans les conventions de financement ?	• Exploitation des rapports d'audits du projet • Rapports financiers de la FAO • Rapports des partenaires pour le cofinancement • Analyse des fiches de poste • Analyse des plans de travail - Analyse des LoA	Rapports d'audit Rapport des partenaires	X	X	X	

Question 3 : Efficience de l'utilisation des ressources du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes : Dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en œuvre de manière efficiente, notamment en termes de rapport coût-efficacité du projet et l'opportunité des activités ; la mesure dans laquelle l'intervention a permis de valoriser les ressources en convertissant les intrants (fonds, personnel, expertise), en résultats de la manière la plus rapide et la moins coûteuse par rapport aux autres solutions.?

Critères d'évaluation	Questions à développer	Critères de jugement /Indicateurs	Sources d'informations	Méthodes de collecte des données			
				Revue Documentaire	Entretiens semi-structurés et structurés	Fiches d'enquêtes	Entretiens communautés (Focus Group)
	Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) étaient-elles suffisantes ? Ont-elles été allouées de façon adéquate pour fournir l'appui nécessaire et assurer la réalisation des activités, des produits ainsi que l'atteinte des objectifs du projet ?						
	Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés?						
	Dans quelle mesure la contribution du BIT a développé des capacités individuelles, institutionnelles pour atteindre son objectif en respectant l'objectif global du projet?	- Nombre de partenariats développés - Qualité des partenariats développés - Nombre de personnes formées - Plan de formation - Adéquation contribution du BIT à l'objectif global du PEA-Jeunes	Partenaires du projet Personnel de la FAO au niveau national et régional Ministères partenaires Comité de Pilotage du projet au niveau national et régional	X	X		
	Dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en œuvre de manière efficiente, notamment en termes de coûts ?	- Analyse coûts-activités - Analyse partenariats et des co-financements	Tableau de suivi des coûts par activité Prestataires de service Partenaires de mise en œuvre	X	X		
	Dans quelle mesure les cofinancements escomptés se sont-ils concrétisés et comment la diminution des cofinancements ou la concrétisation supérieure à celle escomptée ont-elles affecté les résultats du projet ?	Analyse des résultats obtenus et des résultats prévus		X	X		
	Le projet a-t-il su s'adapter aux	Analyse de la gestion des risques et des		X	X		

	variations des conditions afin d'améliorer l'efficience de sa mise en œuvre ?	hypothèses					
	Dans quelle mesure le Comité de pilotage du projet (COPIL) a-t-il facilité, la mise en œuvre de la contribution du BIT, la capitalisation des connaissances, les échanges d'informations et de bonnes pratiques ? Coordination ?? adoption de l'approche adaptive ? Prise en compte des mandants tripartites ??? Dialogue entre le BIT, et le MINADER, MINEPIA, PEA-JEUNE	•	•	X	X	X	
	• Dans quelle mesure l'efficience du projet aurait été meilleure?	•					
		•					

Question 4 :Durabilité : Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet assure la durabilité des actions ? La poursuite (probable) des effets positifs de l'intervention après sa fin et le potentiel d'extension et/ou de reproduction sont-ils garantis ? ; les éléments financiers, sociopolitiques, institutionnels et ou les risques environnementaux pour la durabilité des résultats et des avantages du projet sont-ils réunis ; Les preuves de la reproduction ou la catalyse des résultats du projet sont-elles perceptibles à ce stade ?.

	Dans quelle mesure les résultats du projet resteront-ils utiles ou perdureront-ils après l'achèvement du projet ?	- Stratégie de sortie du projet - Plan de formation incluant les actions de recyclage - Adoption des outils produits par le projet par les acteurs institutionnels et les autres parties prenantes, bénéficiaires et non bénéficiaires du projet	- Analyse de l'évaluation	X	X		
	Quels sont les risques principaux qui pourraient affecter la durabilité des bénéfices du projet ? a. Ressources financières b. Risques socio-politiques c. Risques Institutionnels d. Risques environnementaux	- Analyse des menaces affectant la durabilité - Solutions mises en place par le projet pour minimiser ou enrayer les risques	- Analyse de l'évaluation	X	X		
	Quels sont les acquis (financier, technique, institutionnel, environnementaux, changement climatique, biodiversité, gestion des ressources en eaux, socio-politique) sur lesquels le projet peut compter pour assurer un fort impact	- Analyse des résultats du projet - Estimation des impacts possibles	- Analyse de l'évaluation	X	X		
	- Le projet dispose-t-il d'une stratégie pour la pérennisation des actions ? Quels sont les effets prévisibles en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? - A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ? Les capacités des partenaires d'exécution du PEA-Jeunes ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la						

	durabilité de leurs offres de formation en entrepreneuriat au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? Quelles sont les actions menées par les partenaires nationaux pour la pérennisation ? • Quelles mesures auraient dû être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?						
--	---	--	--	--	--	--	--

Question 5 : INTEGRATION DE LA DIMENSION GENRE : Dans quelle mesure la dimension genre a été prise en compte ainsi que d’autres dimensions transversales dans la conception et mise en œuvre de la contribution du BIT au PEA-Jeunes. Cela tiendra également compte des besoins spécifiques des femmes, des hommes, des jeunes filles et des jeunes garçons ?

Critères d'évaluation recherchés	Questions à développer	Critères de jugement /Indicateurs	Sources d'informations	Méthodes de collecte des données			
				Revue Documentaire	Entretiens semi-structurés et structurés	Fiches d'enquêtes	Entretiens communautés (Focus Group)
	Dans quelle mesure la dimension genre a été prise en compte dans la conception du projet ?	Analyse sexo-spécifique des besoins des - Niveau d'implication des femmes dans les différents étapes de conception du projet - Analyse des éléments-clefs relatifs à l'aspect genre dans les composantes du projet - Analyse des éléments-clefs relatifs à l'aspect genre dans les résultats attendus du projet - Analyse de la prise en compte de l'aspect genre dans le Cadre Logique et les activités	- Document du projet - Apport atelier de conception du projet - Apport suivi-évaluation	X	X	X	

	Dans quelle mesure les considérations d'intégration du genre, et d'équité plus en général, ont-elles été prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?	• Mesures prises pour prendre en compte le genre et de l'équité • Référentiels existants pour la prise en compte du genre et de l'équité • Niveau de prise en compte du genre et l'équité • Niveau d'implication des femmes dans les différents domaines	• Document du projet • Rapport atelier de conception du projet • Rapport suivi-évaluation • Partenaires de mise en œuvre • Ministère en charge du genre • Bénéficiaires • Appuis aux femmes	X	X	X	X
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à atteindre les objectifs du BIT dans le domaine du genre ? (par exemple : dans quelle mesure le projet a mis en place un cadre favorable pour les femmes entrepreneurs ?) Dans quelle mesure les femmes ont-elles participé au projet ?	• Nombre de formateurs – par thème/ zone et sexe • Nombre de participants – par thème/ zone et sexe • Degré de participation par des femmes par activité (CEP, épargne et crédit, transfert...)	• Document du projet • Rapport atelier de conception du projet • Rapport suivi-évaluation • Partenaires de mise en œuvre • Ministère en charge du genre	X	X	X	X

			• bénéficiaires • bénéficiaires des femmes				
--	--	--	---	--	--	--	--

Question 6 : Bonnes pratiques développées et leçons apprises du projet d'assistance technique du BIT au PEA-Jeunes: Dans quelle mesure la contribution du BIT au PEA-Jeunes a-t-elle permis de développer des bonnes pratiques ?

Critères d'évaluation recherchés	Questions à développer	Critères de jugement /Indicateurs	Sources d'informations	Méthodes de collecte des données			
				Revue Documentaire	Entretiens semi-structurés et structurés	Fiches d'enquêtes	Entretiens communautés (Focus Group)
	• Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues pour servir d'exemple à des futurs projets similaires ?	• Ayant fait ses preuves et obtenu de bons résultats : • Durable aux niveaux environnemental, économique et social : • Sensible au genre • Techniquement réalisable • Résultant d'un processus participatif • Reproductible et adaptable	•	X	X		X
		•	•				
		•	•				

ANNEXE 6 : Leçons apprises

ILO « Emerging Good Practice Template » / Format ILO pour l'émergence de bonnes pratiques	
2 - IMPORTANCE DE PARTENARIATS SOLIDES	
TITRE DU PROJET :	Projet d'assistance technique du BIT au « Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes - PEA –Jeunes » Project TC/SYMBOL : CMR /16/01/IFA
Nom de l'Évaluateur :	Ananie Cyrille EKOUMOU ABANDA
Date :	Novembre 2021
Les leçons apprises suivantes ont été identifiées au cours de l'évaluation. Information supplémentaire peut être trouvée dans le texte du rapport	
Eléments de leçons	Descriptions
Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou une tâche spécifique)	Une deuxième leçon utile tirée de cette assistance technique est l'importance d'établir des partenariats pour poursuivre les objectifs du projet et de l'OIT. Pour cet aspect, l'intervention offre un exemple positif de partenariats mis en place avec les parties prenantes, ce qui a contribué à promouvoir l'efficacité et l'appropriation. Dans le même temps, ce projet souligne la nécessité de renforcer encore les partenariats. Deux exemples importants à cet effet sont : a) l'établissement de partenariats formels entre la communauté institutionnelle et l'OIT (parmi les opportunités que l'OIT aurait pu saisir, il y a les partenariats avec le MINEPIA, le MINEPAT), une approche qui aurait renforcé le dialogue pour l'environnement commercial et de normalisation. Par ailleurs, l'atteinte des objectifs aurait bénéficié d'un partenariat avec un réseau de formateurs et un réseau de jeunes entrepreneurs.
Contexte et conditions préalables	Les enseignements mis en évidence par l'évaluation s'appliquent au contexte spécifique du Cameroun, à son environnement rural, à ses institutions de formation, à l'environnement entrepreneurial et au programme PEA-Jeunes. En général, il semble que ces leçons pourraient également être appliqués dans des contextes différents, bien qu'une analyse spécifique doive être mise en œuvre pour évaluer comment les adapter à un nouvel environnement. La condition préalable essentielle est l'existence d'une véritable demande (de la part de l'organisation et des partenaires) pour la

	formulation des meilleures pratiques et le développement de partenariats, soutenue par des ressources financières et des capacités de ressources humaines adéquates
Utilisateurs ciblés / Les bénéficiaires	Les utilisateurs potentiels de ces leçons sont
ILO « Emerging Good Practice Template » / Format ILO pour l'émergence de bonnes pratiques	d'autres niveaux nationaux de l'OIT et leurs programmes, mais aussi des institutions nationales et des partenaires techniques et financiers travaillant avec l'OIT.
Défis / leçons négatives - Facteurs de causalité	Des ressources limitées et un manque de temps peuvent entraver la mise en œuvre de ces leçons. Un autre facteur causal qui pourrait limiter leur mise en œuvre pourrait être la compréhension limitée des opportunités liées à une conception solide et à des partenariats solides.
Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	La qualité intrinsèque de l'outil GERME, les compétences des maîtres formateurs et l'approche participative doivent être considérés comme des facteurs clés déterminant le succès de la deuxième composante du projet
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	Non applicable

ANNEXE7 : BONNES PRATIQUES

L'approche participative et consultation continue des partenaires (Stratégie de mise en œuvre).	
TITRE DU PROJET :	Projet d'assistance technique du BIT au « Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes - PEA –Jeunes » Project TC/SYMBOL : CMR /16/01/IFA
Nom de l'Évaluateur :	Ananie Cyrille EKOUMOU ABANDA
Date :	Novembre 2021
Les bonnes pratiques suivantes ont été identifiées au cours de l'évaluation. Information supplémentaire peut être trouvée dans le texte du rapport	
Éléments de bonnes pratiques	Descriptions
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Le projet a su nouer et maintenir un dialogue continu et un processus de consultation avec l'ensemble des partenaires institutionnels et les mandants tripartites de l'OIT. L'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre des activités a renforcé l'efficacité et l'appropriation de l'intervention.
Conditions et contexte : limitations ou recommandations en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Les bonnes pratiques mises en évidence par l'évaluation s'appliquent au contexte spécifique du Cameroun, son environnement rural, ses institutions de formation, l'environnement entrepreneurial et au programme PEA-Jeunes. En général, il semble que ces pratiques pourraient être appliquées également dans des contextes différents, bien qu'une analyse spécifique devrait être mise en œuvre pour évaluer comment les adapter au nouvel environnement
Établir une claire relation de cause à effet	Les ressources du projet ont permis de mettre en œuvre des activités de formation qui ont contribué à développer de bonnes capacités pour former et coacher les jeunes entrepreneurs. La relation de cause à effet est simple. Les preuves recueillies lors des entretiens d'évaluation permettent d'attribuer les capacités renforcées des formateurs aux contributions au projet. Une satisfaction élevée (des bénéficiaires, des formateurs, des entrepreneurs, des institutions et du personnel du programme) confirme ces

	résultats et soutient la relation de cause à effet
Indiquez l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	le BIT a formé 180 (dont 58 femmes) facilitateurs/trices, conseil-ler/ères et business coaches à l'utilisation des kits de formation Gerez Mieux cote Entreprise (GERME) du BIT. Ces derniers, ont à leur tour (au 30 juin 2021): (i) facilités l'indentification de 8 883 jeunes (dont 3 647 femmes) dont les idées de projets ont été transmis aux Comités Régionaux de Validation du PEA-Jeunes, à l'aide de l'outil TRIE à la phase de pré-incubation ; (ii) appuyés la formulation des plans d'affaires, à l'aide de l'outil CREE, par 3 702 jeunes (dont 1 476 femmes) sortis de Structures d'Incubations d'Entreprises partenaires du PEA-Jeunes ; (iii) accompagnés, 4 190 entreprises gérées par les bénéficiaires du PEA-jeunes (dont 1 474 femmes) à l'aide de l'outil Germe. Il convient de préciser que l'objectif du PEA-Jeunes à son achèvement est d'appuyer la création de 3 500 entreprises agropastorales et de renforcer 200 existantes.
Potentiel de réplication et par qui	Déjà au Cameroun, les institutions nationales de formation adoptent les instruments TRIE, CREE et GERME L'approche pourrait être reproduite par des associations d'entrepreneurs, ainsi que par des institutions, des centres de formation et des programmes internationaux à la fois au Cameroun et dans d'autres pays de la région.
Liens avec des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats de programme de pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT	Non applicable
Autres documents ou commentaires pertinents	Non applicable
ILO « Emerging Good Practice Template » / Format ILO pour l'émergence de bonnes pratiques	
L'adaptation des outils et des méthodes de formation GERME	

TITRE DU PROJET :	Projet d'assistance technique du BIT au « Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes - PEA –Jeunes » Project TC/SYMBOL : CMR /16/01/IFA
Nom de l'Évaluateur :	Ananie Cyrille EKOUMOU ABANDA
Date :	Novembre 2021
Les bonnes pratiques suivantes ont été identifiées au cours de l'évaluation. Information supplémentaire peut être trouvée dans le texte du rapport	
Éléments de bonnes pratiques	Descriptions
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Adaptation des outils et des méthodes de formation GERME non seulement au secteur agropastoral, mais aussi aux profils des jeunes apprenants. L'adaptation du programme et de ses outils, par rapport au contexte national et au secteur agropastoral et les besoins de formation individuels, constitue un des éléments majeurs d'appréciation de la part des bénéficiaires (structures de formation, formateurs et facilitateurs et entrepreneurs)
Conditions et contexte : limitations ou recommandations en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Les bonnes pratiques mises en évidence par l'évaluation s'appliquent au contexte spécifique du Cameroun, son environnement rural, ses institutions de formation, l'environnement entrepreneurial et au programme PEA-Jeunes. En général, il semble que ces pratiques pourraient être appliquées également dans des contextes différents, bien qu'une analyse spécifique devrait être mise en œuvre pour évaluer comment les adapter au nouvel environnement
Établir une claire relation de cause à effet	Les ressources du projet ont permis de mettre en œuvre des activités de formation qui ont contribué à développer de bonnes capacités pour former et coacher les jeunes entrepreneurs. La relation de cause à effet est simple. Les preuves recueillies lors des entretiens d'évaluation permettent d'attribuer les capacités renforcées des formateurs aux contributions au projet. Une satisfaction élevée (des bénéficiaires, des formateurs, des entrepreneurs, des institutions et du personnel du programme) confirme ces résultats et soutient la relation de cause à effet
Indiquez l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	Le dépassement des prévisions au résultats 2 s'explique principalement par le nombre de

	formations organisées qui ont permis de tripler le nombre de formateurs prévus (120 au lieu de 40) lors de la période 2017-2019. Cela a été possible grâce à une réallocation des ressources des produits 1.3 dont certaines activités n'ont pas été réalisées atteints pour des raisons indépendantes du projet. Il est également à noter un gain d'efficience au niveau des frais de fonctionnement qui s'explique par une bonne gestion de l'équipe du projet qui a strictement respecté les procédures et les règles de gestion financières du BIT.
Potentiel de réplication et par qui	Les approches pédagogiques qui servent de socle pour élaborer les manuels GERME. Ces approches peuvent être utilisées par les centres d'incubation pour développer leur curricula de formation continue dans certaines matières. Il s'agit particulièrement du IETAC (Introduction – Echanges – Théorie – Application – Conclusion). L'approche en co-animation, l'introduction des tests de référence au début et à la fin de la formation, les simulations d'animation, les entretiens individuels quotidiens, les différentes évaluations, l'analyse SEPO, etc., n'en sont que les déclinaisons. Simulation d'animation des formations TRIE et CREE : les mises en situation ont permis à chaque participant de s'essayer à la présentation d'une séance de la formation TRIE pour certains puis de la formation CREE pour d'autres. Ces présentations ont permis aussi à chaque participant de se faire évaluer selon sa performance.
Liens avec des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats de programme de pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT	Non applicable
Autres documents ou commentaires pertinents	Non applicable

Annexe 7 : Calendrier de l'évaluation

Activités	Période
Analyse documentaire	10 au 15 septembre 2021
Briefing	17 septembre 2021
Elaboration rapport de démarrage	20 au 22 septembre 2021
Atelier de capitalisation des résultats du projet et entretien avec les parties prenantes	22 au 24 septembre 2021
Entretiens équipe projet	11 au 15 octobre 2021
Entretien avec les parties prenantes	18 au 30 octobre 2021
Visite du centre d'incubation de Binguela (EPAB) et entretien avec le personnel	12 et 13 novembre 2021
Elaboration du rapport d'évaluation et intégration des amendements et commentaires du BIT Yaoundé	15 au 30 Novembre 2021
Finalisation du rapport avec intégration des commentaires du BIT Régional	Janvier à Février 2022