



# Résumé d'évaluation



Bureau  
Internationale  
du Travail

Bureau  
d'évaluation

## *Projet d'assistance technique du BIT au « Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes - PEA -Jeunes »*

### *Évaluation finale*

#### Informations rapides

**Pays :** Cameroun

**Évaluation finale :** Décembre 2019 à Février 2020

**Mode d'évaluation :** indépendant finale

**Bureau administratif :** ETD/BP-Yaoundé

**Bureau technique :** ETD/BP-Yaoundé

**Gestion d'évaluation :** Ricardo Furman

**Nom de l'évaluateur :** Paolo Scalia

**Code du projet :** CMR /16/01/IFA

**Donateur(s) & budget :** PEA- Jeunes à travers un prêt du FIDA (1.328.880 \$)

**Mots-clés :** Entrepreneuriat, Environnement des affaires, Agropastoral, incubation

#### Contexte

##### Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

**Contexte.** Pour faire face aux défis liés aux opportunités très limitées d'emplois décents des jeunes dans le milieu agro-pastoral, le Gouvernement camerounais a obtenu un crédit du Fonds

International de Développement agricole (FIDA) pour la mise en œuvre d'un Programme national de promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) qui vise à soutenir le développement d'entreprises rentables gérées par les jeunes hommes et femmes dans 10 filières agropastorales.

Le Programme a un budget de 68,7 M \$ (33,5 Milliards FCFA). Son exécution s'étend sur une période de 6 années dans les régions du Centre, Sud, Littoral et Nord-Ouest. Le Programme est articulé autour de les 4 Composantes suivantes : A) le développement des entreprises agropastorales, B) amélioration de l'environnement entrepreneurial, C) accès aux services financiers et D) gestion et coordination.

Dans le cadre de la mise en œuvre du PEA-Jeunes, l'assistance technique du BIT a été sollicitée pour appuyer la mise en œuvre des composantes A et C.

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

de mise en œuvre a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2019. Bien que le protocole d'accord ait été signé en avril 2016, la mise en œuvre du Projet a effectivement débuté en janvier 2017. L'extension sans coût jusqu'au 31 décembre 2019 permettait de rattraper le retard accusé au lancement de l'assistance technique. Tel que prévus par les politiques du BIT en matière d'évaluation, une évaluation finale a été contractée lors que le Projet est arrivé à son terme. Une évaluation à mi-parcours du Projet a eu lieu en décembre 2018.

Pour la réalisation de cette évaluation finale, le BIT a contracté un Consultant externe et indépendant; la mission d'évaluation a démarré avec la signature du contrat le 5 Décembre 2019 et l'élaboration du rapport de démarrage. L'étape de terrain a été réalisée entre le 10 et le 20 Décembre 2019 et le premier draft du rapport d'évaluation a été présenté le 24 Décembre. L'évaluation se conclue avec l'acceptation de la version finale du rapport, en février 2020.

L'objectif de ce rapport est de présenter les résultats de l'évaluation finale indépendante du Projet, pour apprécier les résultats de l'intervention, en tirer des leçons et faire des recommandations aux parties prenantes.

### **Situation actuelle du projet**

Le Projet est arrivé à sa date de conclusion le 31 Décembre 2019.

### **But, destinataire et portée de l'évaluation**

L'évaluation a un but d'appui à la redevabilité et au processus d'apprentissage et fait partie des mécanismes d'évaluation appliqués de façon routinière par l'OIT aux projets de développement.

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

L'évaluation couvre l'ensemble des résultats prévus dans le cadre du Projet et tient compte des

ajustements réalisés en cours d'exécution. L'horizon temporel de l'évaluation couvre le processus de préparation du projet et toute la période d'exécution, jusqu'à fin Décembre 2019. La portée juridique est définie par le Protocole d'accord signé entre le Programme PEA-Jeunes et l'OIT (Avril 2016) et les successifs ajustements. La couverture géographique intéresse les régions du Cameroun couvertes par le Programme PEA-Jeunes, notamment les Régions du Centre, du Littoral, du Nord-Ouest et du Sud.

### **Méthodologie de l'évaluation**

L'évaluation applique une approche mixte qui exploite les méthodes quantitatives et qualitatives pour recueillir les données. Les méthodes suivantes ont été utilisées : une revue documentaire, des entretiens individuels, des entretiens de groupes et discussion organisées avec les organisations et les institutions qu'ont participé au projet et des observations et visites de terrain.

## **Résultats principaux et Conclusions**

**Pertinence.** Le Projet est pleinement 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 pour l'aide au développement, aux objectifs du PEA-Jeunes ainsi qu'aux besoins et priorités des jeunes bénéficiaires.

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

**Efficacité.** Le niveau d'efficacité varie significativement entre les deux composantes. La composante « Renforcement des Capacités » a été particulièrement efficace et a dépassé les cibles espérées. Les outils de formation, TRIE, CREE et Germe, ont été bien adaptés aux besoins des bénéficiaires et au contexte agropastoral du Cameroun. Les bénéficiaires des formations expriment une forte satisfaction. La Composante « Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agro pastoral » a été contrainte par des facteurs externes et internes. Des produits pertinents ont été délivrés grâce à l'approche participative EESE du BIT. Dans l'ensemble, l'efficacité de ce résultat est limitée. Parmi les facteurs qu'ont limité l'efficacité : la formulation pas suffisamment approfondie du résultat, la mise sur pied tardive du groupe de travail interministériel chargé de piloter le processus d'évaluation EESE et l'insuffisance des moyens alloués. Une réorientation stratégique de la Composante aurait été nécessaire.

**Priorités transversales et agenda de travail décent.** Le Projet a bien pris en compte, au cours de sa mise en œuvre, les priorités transversales du travail décent. Le genre est intégré au cycle de projet et est une dimension bien appuyée par l'ensemble des activités de l'Assistance Technique. Le dialogue social et le tripartisme sont appliqués avec consistance par le projet et les trois parties du dialogue ont été consultées systématiquement. Des considérations environnementales ont été intégrées à l'évaluation EESE. La priorité des droits de l'homme et le principe d'absence de discrimination est aussi bien appliqué par le Projet.

### **Efficience**

**Exécution financière.** Le Projet a reçu tout le budget attendu du PEA-Jeunes (1 328 800 USD) et les dépenses totales du Projet au 31 décembre 2019 s'élève à 1 200 006 USD, soit un taux d'exécution globale très satisfaisant de 90.3%. Les meilleures performances sont enregistrées pour la deuxième composante (renforcement des capacités des opérateurs des ONG de facilitation et des structures d'incubation), avec l'adaptation des outils TRIE et CREE au secteur agropastoral et 12 activités de

formation et de coaching réalisées au cours des 3 ans pour bénéficier un total de 40 facilitateurs et 60 conseillers. Moins satisfaisantes les performances techniques et financières de la première composante, avec un taux d'exécution technique au-dessous du 50%.

**Adéquation des Ressources humaines** Les ressources humaines prévues pour la mise en œuvre ont été insuffisantes par rapport aux besoins des deux composantes, pour appuyer avec efficacité les tâches de gestion axées sur les résultats, de dialogue, de suivi des résultats et de réorientation stratégique.

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

La coordination informelle avec le PEA-Jeunes est fluide et le Projet manifeste un bon niveau de coordination et de consultation avec l'ensemble des partenaires. L'évaluation note aussi le besoin de renforcer les mécanismes de communication et de planification technique et administrative avec le PEA-Jeunes (y inclut avec les sections administratives et de suivi du Programme) et une demande de renforcer le dialogue transversal entre les parties prenantes au fin d'une meilleure communication de plans, résultats et dépenses

Le PEA-Jeunes considère l'Assistance Technique du BIT comme un des meilleurs partenariats du Programme. Néanmoins le staff du Programme souhaite une majeure flexibilité de l'Assistance Technique, appuyée par une communication directe à niveau des responsables de projet et de programme.

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

## Durabilité

La formulation et la mise en œuvre, centrés sur les activités et les produits, plutôt que sur leurs effets, ont limité les contributions du projet aux aspects de durabilité, particulièrement pour la première Composante. L'évaluation met en évidence des importantes contributions de la seconde composante à la pérennisation du renforcement des capacités des formateurs, aussi grâce à l'utilisation de centres de formation existants et à la formation continue. En même temps, l'évaluation note des aspects qui méritent d'être renforcés pour asseoir davantage la durabilité des résultats: i) nécessité d'élaborer une stratégie de sortie du BIT, ii) la définition des mécanismes d'homologation des outils GERME et iii) importance de mettre sur pied un réseau de formateurs et maîtres formateurs au niveau du Cameroun. Les partenaires manifestent une préoccupation vis-à-vis du risque d'un arrêt des activités du BIT au vu de la nécessité de consolider les résultats.

**Conclusion générale :** Une évaluation positive de l'assistance technique du BIT qu'a démontré d'être pertinente, performante et particulièrement efficace pour établir les capacités et les outils de formation pour l'entrepreneuriat agro-pastoral. La Composante « amélioration de l'environnement d'affaires », bien que ait développé des produits pertinents à travers de l'approche EESE, a été limitée dans son efficacité et performances. Le Projet a eu un bon retour sur l'investissement, avec une appréciation positive du rapport « coûts avantages » (value for money). Le projet se termine avec satisfaction du Client et des Partenaires. Arrivé à la fin du projet les résultats et la durabilité ont besoin d'être consolidés.

## Recommandations

### Principales recommandations et suivi

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

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

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

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

**R 5 Appui aux formateurs et aux jeunes entrepreneurs mobilisé dans le cadre du PEA-Jeunes pour structurer le dialogue social.**

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