

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie



PROJET D'APPUI A LA RESILIENCE ECONOMIQUE

PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT



Empowered lives.
Resilient nations.

ECONOMIC RESILIENCE SUPPORT PROJECT

EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI A LA RESILIENCE ECONOMIQUE (PAREC)

RAPPORT FINAL

Raymond ONANA, Consultant Principal

Mars 2022

Fiche signalétique du Projet d'Appui à la Résilience Economique (PAREC)	
Objectif général	Contribuer à réduire la pauvreté et les inégalités à travers l'amélioration de l'accès des populations vulnérables en particulier les jeunes et les femmes aux opportunités d'emplois en vue de renforcer leur résilience économique
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Créer des conditions favorables à l'employabilité des jeunes et des femmes à travers le développement de mécanismes visant à promouvoir l'entrepreneuriat local ♦ Promouvoir l'inclusion et la diversification de l'économie locale à travers la valorisation des produits locaux et la mise en marché ♦ Promouvoir l'inclusion financière à travers l'appui aux institutions financières locales à fournir des produits et services financiers adaptés aux besoins des jeunes et des femmes ♦ Renforcer les capacités des institutions locales à prévenir et gérer les chocs affectant l'offre et la demande des produits de consommation de masse dans les zones d'intervention
Résultat escompté :	<i>D'ici à 2020, les jeunes, les femmes et les populations à risque ont un accès accru et équitable aux opportunités d'emplois et sont davantage économiquement résilients. Pour y parvenir, les interventions du Projet ont été structurées</i>
Théorie de changement	Non explicite
Produits et activités	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Produit 1 : Des mécanismes appropriés favorisant l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques sont mis en place et sont opérationnels <ul style="list-style-type: none"> Activité 1.1 : Capitaliser les acquis pour la mise en place des Bureaux d'Emplois Municipaux (BEM) Activité 1.2 : Mettre en place des Bureaux d'Emplois Municipaux Activité 1.3 : Renforcer la capacité d'employabilité des jeunes et des femmes au niveau local Activité 1.4 : Assurer l'insertion socioéconomique des jeunes et des femmes ♦ Produit 2 : L'inclusion et la diversification économique soutenues par la valorisation des produits locaux mis en marché <ul style="list-style-type: none"> Activité 2.1 : Réalisation de la revue des opportunités d'affaires autour des chaînes de valeur locales Activité 2.2 : Structurer les acteurs autour des chaînes de valeur porteuses identifiées Activité 2.3 : Accompagner les groupes bénéficiaires à la mise en marché et au développement des partenariats commerciaux ♦ Produit 3 : Les institutions financières locales sont capables de fournir des produits et services financiers adaptés aux besoins des jeunes, des femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention. <ul style="list-style-type: none"> Activité 3.1 : Améliorer les interventions des PTF dans le cadre de la Stratégie Nationale de Finance Inclusive (SNFI) Activité 3.2 : Renforcer les capacités financières des EMF à couvrir les besoins en crédits des jeunes et des femmes au niveau local Activité 3.3 : Renforcer les capacités techniques et opérationnelles des EMF à développer des mécanismes innovants de financement et à assurer de manière efficace l'offre des produits et services financiers de qualité Activité 3.4 : Assurer l'accès et l'utilisation par les jeunes, les femmes et les personnes rurales des produits et des services financiers intégrés adaptés à leurs besoins,

	<p><i>nécessaires au développement d'activités économiques résilientes et à forte valeur ajoutée</i></p> <p>♦ Produit 4 : Les institutions locales sont capables de prévenir et de gérer les chocs économiques affectant l'offre et la demande des principaux produits de consommation de masse.</p> <p>Activité 4.1 : <i>Mettre en place un système d'information sur le marché des produits de consommation de masse</i></p> <p>Activité 4.2 : <i>Opérationnaliser le SIM développé dans les zones d'intervention</i></p> <p>Activité 4.3 : <i>Mettre en place des mécanismes communautaires assurant l'approvisionnement régulier des marchés en produits de consommation de masse</i></p>	
Budget approuvé du projet :	<p>Budget initial 4 438 800 USD</p> <p>Ressources disponibles au démarrage du Projet : 1 500 000 USD</p> <p>Fonds à mobiliser : 2 938 800 USD</p>	
Durée du projet :	<p>Date de démarrage prévue : 20 septembre 2018</p>	<p>Date d'achèvement 31 décembre 2020 Durée prorogée jusqu'au 31 décembre 2021</p>
Zone d'intervention (20 Communes dans 4 Régions du Cameroun)	Dir, Ngan Ha ; Nyambaka (Adamaoua) ; Doumé ; Garoua Boulai ; Ngoura (Est) ; Kousséri, Maga, Mora, Mokolo, Moulvoudaye, Touloum ; Logone-Birni, Wina (Extrême-Nord) ; Lagdo, Pitoa Bibemi, Garoua 1er, Poli, Tcholliré (Nord)	
Partenaire(s) d'exécution :	<p>Gouvernement :</p> <p>MINEPAT – MINFI – MINEFOP – MINJEC – MINPROFF 6 MINPMEESA – MINCOMMERCE – MINADER - MINEPIA</p> <p>PTF</p> <p>BIT – FIDA – PAM – FAO – Japon – KOICA - BEI</p>	
Agence d'exécution du SNU :	PNUD	
Bénéficiaires	Conseil National de la Jeunesse – CVUC - Jeune filles et garçons – Femmes - Personnes vulnérables - Associations des producteurs et productrices : artisanat ; agro-sylvo-pastorale ; pêche – EMF - Associations des consommateurs - Utilisateurs des données du SIM	
Risques identifiés	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Risque sécuritaire inhérent à la prévalence de l'insécurité dans les zones frontalières au Sud du Lac Tchad ♦ Risque de crise financière consécutive à la chute du prix du pétrole et à la baisse des recettes du Cameroun ♦ Risque politique lié aux échéances électorales prévues en 2018 et 2019 ♦ Risque financier du projet lié aux capacités de mobilisation de ressources pour couvrir les besoins financiers du PAREC ♦ Risque d'aléas climatiques cycliques tels que la sécheresse et les inondations 	

SOMMAIRE

SIGLES ET ABBREVIATIONS	vi
LISTE DES TABLEAUX	viii
REMERCIEMENTS.....	ix
RESUME EXECUTIF	x
I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET D'APPUI A LA RESILIENCE ECONOMIQUE.....	1
1.1 Objectifs du PAREC	2
1.2 Résultat escompté.....	2
1.3 Budget du projet	2
1.4 Durée de mise en œuvre du PAREC.....	2
1.5 Structuration du PAREC	2
1.6 Parties prenantes.....	3
1.7 Théorie de changement du Projet	4
1.8 Risques anticipés pour le projet.....	4
II. RAPPEL DES ELEMENTS DE CADRAGE DE L'EVALUATION	5
2.1 Contexte et justification de l'évaluation.....	5
2.2 But - Objectifs et Portée de l'évaluation.....	5
2.3 Résultats escomptés et livrables à produire	6
2.4 Gouvernance et gestion de l'évaluation.....	6
III. CRITERES D'EVALUATION ET QUESTIONS Y RELATIVES	7
3.1 Référentiel de l'évaluation	8
IV. OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES	10
V. METHODOLOGIE.....	10
5.1 Approche méthodologique.....	10
5.2 Méthodes de l'évaluation	10
5.3 Sources de données.....	11
5.4 Traitement et analyse des données.....	11
5.5 Considérations éthiques	11
5.6 Méthodes d'analyse de la prise en compte du genre	12
5.7 Cadre d'échantillonnage.....	14
5.8 Limites de la méthodologie.....	18
VI. CONSTATS ET CONCLUSIONS PRELIMINAIRES DE L'EVALUATION	19
6.1 Pertinence du Projet : Pertinent.....	19

6.2	Cohérence du Projet : Moyennement Cohérent	38
6.3	Efficacité : Modérément Satisfaisante	43
6.4	Efficiency : Modérément Insatisfaisante	60
6.5	Durabilité du Projet : Moyennement Probable	68
VII.	BONNES PRATIQUES	75
VIII.	LEÇONS APPRISES	78
IX.	CONCLUSIONS FINALES.....	80
X.	RECOMMANDATIONS.....	83
ANNEXES	84
	Annexe 1 : Termes de référence.....	85
	Annexe 2 : Matrice de l'évaluation	96
	Annexe 3 : Cadre logique de référence	106
	Annexe 4 : Liste des personnes interrogées	107
	Annexe 5 : Outils de collecte des données	111
	Annexe 6 : Fiche de visite de terrain.....	118

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AJEEC-NISPED	Arab-Jewish Center for Equality, Empowerment and Cooperation – Negev Institute for Strategies of Peace and Development
ANEMCAM	Association Nationale des Etablissements de Microfinance du Cameroun
APME	Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises du Cameroun
BAD	Banque Africaine de Développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BEM	Bureaux d'Emplois Communaux
BID	Banque Islamique de Développement
BIT	Bureau International du Travail
CAMIS	Cameroon Market Information System
CEOCA	Centre d'Ecoute, d'Orientation, de Conseil et d'Accompagnement
CPFF	Centre de Promotion de la Femme et de la Famille
CMPJ	Centre Multifonctionnel de Promotion des Jeunes
CNJC	Conseil National de la Jeunesse du Cameroun
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
CPD	Document de programme de pays
CPD	Country Programme Document
CPFF	Centre de Promotion de la Femme et de la Famille
CVUC	Communes et Villes Unies du Cameroun
DGPAT	Directeur Général de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
DNP	Direction Nationale du Projet
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
EMF	Etablissement de Microfinance
FAO	Fonds des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNE	Fonds National de l'Emploi
GIZ	Agence de Coopération Internationale allemande pour le Développement
HACT	Approche Harmonisée de Transfert de Fonds
KOICA	Agence coréenne de coopération internationale
M&E	Suivi et Evaluation
MIFED / PCS	Microfinance et Développement / Programme de Promotion du Crédit Solidaire
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINAS	Ministère des Affaires Sociales
MINCOMMERCE	Ministère du Commerce
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire

MINEPIA	Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales
MINFI	Ministère des Finances
MINJEC	Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation Civique
MINPMEESA	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat
MINPROFF	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
MUFID	Mutual Finance for Development
NIM	Modalité de réalisation Nationale
OCDE	Organisation de Coopération et le Développement Économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONJ	Observatoire National de la Jeunesse
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'Égalité des sexes et l'Autonomisation des Femmes
PAJER-U	Programme d'Appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAREC	Projet d'Appui à la Résilience Économique
PARSE	Projet d'Appui à la Résilience Socioéconomique
PCIJ	Plans Communaux d'Insertion des Jeunes
PEA-Jeunes	Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral des Jeunes
PRODOC	Document de projet
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SAR/SM	Section Artisanat Rural / Section Ménagère
SDSR	Stratégie de Développement du Secteur Rural
SG	Secrétaire Général
SND30	Stratégie Nationale de Développement 2020-2030
SNFI	Stratégie National de Finance Inclusive
SNU	Système des Nations Unies
SPRPB	Sous-programme de réduction de la pauvreté à la base
TdC	Théorie de Changement
TDR	Termes de Référence
UE	Union européenne
UNCDF	Fonds d'Équipement des Nations Unies
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNEG	Groupe des Nations Unies sur l'Évaluation
USD	Dollar américain

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Distribution géographique des zones d'intervention du PAREC	1
Tableau 2 : Echelle d'appréciation des performances avec justification de la notation.....	7
Tableau 3 : Echelle d'appréciation de la performance de la Pertinence	7
Tableau 4 : Echelle d'appréciation de la performance de la Cohérence	8
Tableau 5 : Echelle d'appréciation de la performance de la Durabilité	8
Tableau 6 : Illustration de la Matrice des questions d'évaluation liées à l'analyse de la prise en compte du genre.....	13
Tableau 7 : Cartographie des interventions du PAREC et des cibles retenues dans l'échantillon.....	15
Tableau 8 : Récapitulatif des ODD visés par le PAREC	23
Tableau 9 : Examen critique des indicateurs de performance du PAREC basé sur les données du Cadre de résultats..	27
Tableau 10 : Points de convergence entre les produits et activités du PAREC et les projets / programmes des PTF	39
Tableau 11 : Taux de réalisation des activités planifiées dans les PTA du PAREC par produit	43
Tableau 12 : Niveau de progression des indicateurs et d'achèvement des produits à la clôture du Projet.....	45
Tableau 13 : Quelques résultats des EMF pendant l'accompagnement au processus de digitalisation par le PAREC....	50
Tableau 14 : Correspondance entre leurs missions du cadre institutionnel des BEM et les activités/résultats obtenus de certains BEM en 2019 et 2020.....	52
Tableau 15 : Ratios entre le taux de réalisation du produit et le taux d'engagement par produit au 31 décembre 2021 ..	62
Tableau 16 : Récapitulatif des évidences de la performance du Projet Jeunes Inter Agences.....	80

REMERCIEMENTS

A la fin de l'évaluation du Projet d'Appui à la résilience économique, désigné dans le présent rapport « **PAREC** », la mission de l'évaluation souhaite remercier le PNUD et les partenaires d'exécution de la mise en œuvre de ce Projet, ainsi que toutes les parties prenantes qui ont facilité le déroulement de cette mission.

Il s'agit notamment des équipes du PNUD, de la Direction Nationale du Projet qui ont facilité l'organisation des déplacements et des rencontres avec les acteurs clés du projet, mais également les services centraux et déconcentrés des Ministères partenaires du PAREC ainsi que les porteurs de projets financés et les membres des groupes bénéficiaires du Projet présents dans les localités de déroulement de la mission qui ont bien voulu l'accueillir et lui ont fourni des informations capitales ainsi qu'une précieuse documentation sans lesquelles cette mission n'aurait pas pu obtenir les résultats escomptés.

Que l'ensemble des partenaires et des bénéficiaires qui ont accueilli cette mission et lui ont apporté l'appui nécessaire à sa réalisation trouve ici l'expression de sa profonde gratitude pour cet accueil, ainsi que pour les informations qu'ils ont bien voulu mettre à sa disposition.

L'équipe d'évaluation

RESUME EXECUTIF

1. Contexte et justification du PAREC

Le PAREC se fonde sur les acquis du Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base, Phase II, qui a adressé à la fois des questions relatives à l'emploi, à l'accroissement des revenus (recettes) des populations rurales des localités concernées, à travers la contribution au renforcement de filières porteuses de croissance.

Même si sa couverture géographique se veut nationale, le PAREC a décidé d'intervenir prioritairement dans vingt (20) communes de quatre Régions du Cameroun, à savoir : l'Adamaoua, l'Est, l'Extrême-Nord et le Nord en raison de la forte prévalence de la pauvreté dans ces Régions qui ont été retenues comme zones d'interventions prioritaires du PNUD pour la période 2018-2020.

Par cette intervention, les partenaires de mise en œuvre du PAREC entendaient contribuer au recul de la pauvreté à travers le renforcement de l'employabilité des jeunes de 15 -35 ans, des femmes et des populations vulnérables, par divers mécanismes favorables à l'augmentation des revenus des ménages grâce à un accès amélioré aux produits et services financiers par la transformation des nombreuses opportunités économiques existant dans les chaînes de valeur agropastorales et artisanales.

L'évaluation finale du Projet d'Appui à la Résilience Economique s'inscrit dans le respect des prescriptions du Document de Projet, ainsi qu'aux politiques et procédures du PNUD en matière de programmation, dans le but d'évaluer sa performance et les effets induits sur la cible en vue d'en tirer des leçons et dessiner ses perspectives.

2. Objectifs du PAREC

❖ **Objectif global** : *Contribuer à réduire la pauvreté et les inégalités à travers l'amélioration de l'accès des populations vulnérables en particulier les jeunes et les femmes aux opportunités d'emplois en vue de renforcer leur résilience économique*

❖ **Objectifs spécifiques** : (i) *Créer des conditions favorables à l'employabilité des jeunes et des femmes à travers le développement de mécanismes visant à promouvoir l'entrepreneuriat local ; (ii) Promouvoir l'inclusion et la diversification de l'économie locale à travers la valorisation des produits locaux et la mise en marché ; (iii) Promouvoir l'inclusion financière à travers l'appui aux institutions financières locales à fournir des produits et services financiers adaptés aux besoins des jeunes et des femmes ; (iv) Renforcer les capacités des institutions locales à prévenir et gérer les chocs affectant l'offre et la demande des produits de consommation de masse dans les zones d'intervention.*

3. Résultats escomptés

D'ici à 2020, les jeunes, les femmes et les populations à risque ont un accès accru et équitable aux opportunités d'emplois et sont davantage économiquement résilients

4. Objectifs de l'évaluation

Les objectifs assignés à l'équipe d'évaluation consistaient à (i) apprécier la performance du projet, notamment le niveau d'obtention des résultats immédiats fixés ; (ii) analyser la manière avec laquelle ces résultats ont été atteints et comment les activités ont été réalisées ; (iii) mesurer les changements obtenus sur les populations cibles ; (iv) identifier les enseignements à retenir ; et (v) apprécier le caractère catalytique, la sensibilité au temps, la tolérance aux risques et l'innovation des interventions du projet.

5. Méthodologie de l'évaluation

Le champ d'investigation de l'évaluation a été délimité selon les critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE, par la vérification et l'appréciation de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des performances du Projet.

L'évaluation a privilégié les méthodes qualitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs visés par la mission. La conduite de l'évaluation a été articulée autour de la revue documentaire, des entretiens semi-structurés, des focus groups. L'application des critères d'échantillonnage a permis de tirer un échantillon des sites d'interventions qui ont été totalement couverts, à savoir Yaoundé, Abong-Mbang, Doumé, Garoua-Boulaï, Dir, Meiganga, Ngan'Ha, Nyambaka, Garoua I, Lagdo, Pitoa, Tcholliré, Mokolo, Mora, Moulvoudaye, Touloum.

Au total, 190 personnes ont répondu aux interviews des évaluateurs. Le traitement et l'analyse des données collectées ont permis de produire les livrables prévus pour la mission.

Les critères et les questions d'évaluation ont servi de référence pour l'analyse des données collectées à travers la revue documentaire, les entrevues et groupes de discussion, de même que les visites de terrain. Le rapport intègre : (i) **l'analyse de contenu**, à travers les documents, ainsi que des entrevues. Cette analyse est basée sur l'exploitation des réponses aux principales questions de l'évaluation ; (ii) **l'analyse de performance**, à travers les critères d'évaluation qui figurent dans les termes de référence de l'évaluation et dans la matrice d'évaluation ; et (iii) **l'analyse de la théorie de changement** dans le cadre de la mise œuvre ainsi que de l'évaluation du journal de risques.

La triangulation : les données collectées ont été recoupées et vérifiées auprès de plusieurs sources pour déceler d'éventuelles incohérences. Le traitement des données à travers l'utilisation d'outils standards (essentiellement Word et Excel) a assuré, dans la mesure du possible, la validité et la sincérité de l'analyse afin de produire un rapport stratégique qui identifie les bonnes pratiques, les faiblesses, et les leçons apprises de la mise en œuvre du projet, de manière à dégager les orientations souhaitables pour l'avenir et à appuyer la prise de décision pour les projets futurs.

6. Principaux constats de l'évaluation

6.1 Pertinence

QE : Dans quelle mesure le Projet est-il compatible avec les besoins des bénéficiaires ?

Le PAREC a été conçu pour répondre aux besoins de ses groupes cibles sur la base des produits spécifiques développés à cet effet. Sa structuration en 4 (quatre) Produits correspondant à ses axes d'intervention répondait aux besoins ci-après :

- ◆ Le Produit 1 qui a ciblé l'amélioration de l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socioéconomiques visait le renforcement structurel et opérationnel des dispositifs dédiés à l'emploi local.
- ◆ Les groupes socialement et économiques vulnérables ont été ciblés par le Produit 2 afin de leur assurer un revenu minimum pour faire face à la réalité de la pauvreté et de la précarité à travers la mise en valeur des productions locales destinées au marché.
- ◆ En ciblant les institutions financières locales à travers le renforcement de leurs capacités à fournir des produits et services financiers adaptés aux besoins des jeunes, des femmes et des populations vulnérables dans leurs zones d'intervention, le Produit 3 du PAREC devait permettre de lever les contraintes institutionnelles, techniques et opérationnelles qui freinent l'utilisation des produits et services financiers par les couches les plus exclues financièrement qui sont les cibles du PAREC.
- ◆ Enfin, à travers le développement d'outils de prévention et de gestion des chocs affectant l'offre et la demande de produits de consommation de masse dans les zones d'intervention, le Produit 4 du PAREC a été défini en vue de doter les institutions locales d'instruments de prévention et de gestion efficace des chocs économiques afin de permettre aux populations concernées de mieux faire face aux pénuries saisonnières des produits de consommation de masse.

La justification de ces Produits a été adossée au contexte macroéconomique du Cameroun de l'époque dont la revue de certains indicateurs révélait que :

- ◆ le léger fléchissement de l'incidence de la pauvreté observé entre 2001 et 2014 qui est passée de 39,9 en 2007 à 37,5 en 2014 n'a pas inversé les tendances en cette matière, surtout en zone rurale qui concentre 90% des personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté sur les 60% de la population totale du Cameroun qui vit en zone rurale ;
- ◆ la pauvreté revêtait une forte dimension régionale et affectait sévèrement 04 (quatre) Régions, avec des indicateurs inquiétants pour l'Extrême-Nord (74,3%), pour le Nord (67,9%), pour le Nord-Ouest (55,3%) et l'Adamaoua (47,1%) ;
- ◆ le taux élevé de sous-emploi, notamment chez 77,6% de la population active comprenant les jeunes et les femmes actifs exerçant dans l'informalité (taux d'informalité estimé à 90,5%) constituait l'un des facteurs explicatifs du recul de la pauvreté ;

- ♦ en dépit de leur nombre (50,6%) de la population et de leur participation à l'activité économique du pays (40%), les femmes constituaient un groupe très vulnérable en raison du faible accès aux ressources financières et aux moyens de production dont elles étaient victimes ;

La quatrième Enquête Camerounaise Auprès des Ménages (ECAM 4) d'où l'on tire ces données soulignait comme principales causes du sous-emploi : (i) la faible implication des institutions locales dans le processus d'insertion socioprofessionnelle ; (ii) l'insuffisance des structures et d'accompagnement à l'emploi ; (iii) le faible plateau technique des structures de formation et d'encadrement des jeunes ; (iv) la non maîtrise des opportunités socioéconomiques existantes en faveur de l'insertion des jeunes

Quant aux déterminants de la pauvreté, ECAM 4 établit un lien étroit entre ce phénomène et : (a) les difficultés adéquates pour transformer les nombreuses opportunités économiques dans les chaînes de valeur agropastorales et artisanales en vue d'assurer l'inclusion économique : d'accès aux produits et aux services ; (b) les crises sécuritaires dans les zones septentrionales et à l'Est du fait de l'afflux des réfugiés arrivés en masse dans l'Extrême Nord, à l'Est et dans l'Adamaoua ; (c) les catastrophes naturelles (inondations et sécheresse) observées dans l'Extrême-Nord et le Nord.

C'est en considération de tous ces facteurs que le PAREC a ciblé les Régions de l'Adamaoua, de l'Est ; du Nord et de l'Extrême-Nord pour ses interventions. L'étendue de la zone d'intervention (20 communes) et par conséquent de la population cible exposait cependant le PAREC à une faible couverture des besoins, laissant aux partenaires d'exécution et aux cibles une impression de saupoudrage et de déperdition d'énergie pour des résultats très peu représentatifs de la demande réelle exprimée au niveau local. L'évaluation relève ainsi de très nombreux cas d'insatisfaction des individus, groupes et entreprises ayant bénéficié du Projet, y compris les MUFID et les SAR/SM.

QE : Dans quelle mesure les orientations du projet sont-elles en adéquation avec : les priorités nationales, les priorités des programmes du SNU, et les ODD ?

Le PAREC est aligné à la Stratégie de développement du secteur rural (SDSR) qui a été structurée en cohérence avec les programmes du DSCE en matière de modernisation de l'appareil de production dans le secteur rural, autour de quatre (4) axes, dont la modernisation des exploitations, le développement des filières de production et l'amélioration de la mise en marché des produits qui fait écho au Produit 2 du PAREC, et la facilitation de l'accès aux facteurs de production, au financement et à l'assurance qui porte en partie sur les questions de financement couvertes par le Produit 3 du Projet. Les objectifs du Projet portant sur la réduction du sous-emploi sont en cohérence avec la stratégie de l'emploi déclinée dans le DSCE à travers la conjugaison de trois (3) axes d'interventions, à savoir (i) l'accroissement de l'offre d'emplois décents, (ii) la mise en adéquation de la demande d'emploi, et (iii) l'amélioration de l'efficacité du marché de l'emploi. L'intérêt du PAREC pour l'appui aux SAR/SM relève de la prise en compte de l'objectif N°3 du DSCE en matière de développement, notamment pour l'aspect relatif au développement de la formation professionnelle.

Le PAREC apparaît également comme une intervention contributive aux efforts du SNU au développement du Cameroun. Il touche trois (3) des quatre (4) piliers de l'UNDAF 2018-2022, notamment les piliers I, III et IV. Il contribue également aux Effets du CPD du PNUD, spécifiquement à travers les produits 1.1, 1.2, 1.3 et 2.2. Les interventions prévues dans le cadre du PAREC devaient par ailleurs contribuer à l'atteinte des ODD 1, 2, 4, 8 et 10.

QE : Dans quelle mesure les indicateurs de mesure des résultats sont-ils directs, objectifs, pratiques, adéquats ? Les intrants et stratégies nécessaires à la mise en œuvre du Projet sont-ils réalistes et appropriés pour l'atteinte des résultats escomptés ?

En articulant les principaux éléments de structuration du PRODOC autour de la justification du Projet ; d'une description d'une théorie de changement; du résultat institutionnel escompté de sa mise en œuvre ; de sa structuration en quatre produits ; des partenariats établis pour la réalisation des activités ; des modalités de gestion et de coordination du Projet ; du cadre des résultats et des ressources ; du suivi-évaluation et d'une identification des risques à prendre en compte, les concepteurs du Projet ont mis en place les conditions propices à l'évaluation de ses performances.

L'examen du Cadre de résultats révèle des efforts substantiels déployés en vue de la documentation de la situation de référence des différents indicateurs des produits qui apparaissent globalement SMART.

L'évaluation note cependant que le Résultat escompté du PAREC se confond aux effets 1.1 et 4.1 de l'UNDAF d'une part, et aux effets 1 et 2 du CPD du PNUD d'autre part, ce qui pose la question de sa spécificité. La conception du PAREC posait les bases d'une difficulté à déterminer la valeur ajoutée de son action sur l'effectif non déterminé de la population cible visée par les interventions du Projet. N'ayant pas développé des indicateurs d'effets spécifiques permettant de visualiser le niveau d'atteinte de son résultat final, le PRODOC a rendu difficile tout exercice ultérieur de détermination de la contribution du PAREC aux effets du CPD du PNUD.

Concernant la théorie de changement du PAREC, il convient d'admettre que l'absence d'un énoncé clair et précis ne permet pas d'établir clairement les relations entre les produits et les liens qui existent entre ces produits et les changements attendus.

L'insuffisance de ressources pour la mise en œuvre des activités initialement prévues dans le PRODOC amène également à interroger l'étendue du Projet en termes de produits à livrer et de communes à couvrir.

6.2 Cohérence

QE : Dans quelle mesure les interventions du projet sont-elles complémentaires à d'autres interventions menées par les agences du SNU, le gouvernement et d'autres PTF ?

Intervenant sur des problématiques de développement rural et d'emploi ciblant prioritairement les femmes et les jeunes, le PAREC se situe en effet à un carrefour d'interactions effectives ou potentielles avec de nombreuses autres interventions mises en œuvre par le Gouvernement, le SNU et d'autres PTF. Les initiatives gouvernementales avec lesquelles le PAREC peut être mis en cohérence sont essentiellement le PAJER-U, le PEA-Jeunes et le Plan Triennal Spécial Jeunes (PTS-Jeunes) qui apparaissent comme les principaux instruments des pouvoirs publics en matière d'aide à l'emploi et de renforcement des capacités économiques ciblant une catégorie spécifique de la population, en l'occurrence les jeunes.

Les partenaires au développement consultés au cours de la phase d'identification (FIDA, BIT, KOICA, UNCDF, GIZ Cameroun, BEI, AFD, PAM, FAO) ont sans aucun doute été approchés par le PNUD en raison des possibilités de collaboration susceptibles d'être développées avec le Projet, même si l'on regrette l'absence au sein du PRODOC d'une analyse de la complémentarité avec d'autres projets des différentes parties prenantes, les concepteurs du PRODOC reconnaissent la coexistence de plusieurs initiatives de même nature au Cameroun..

QE : Dans quelle mesure le projet PAREC a-t-il créé des synergies et des liens avec d'autres interventions mises en œuvre concernant les domaines thématiques du projet ?

Le PRODOC renseigne sur la volonté manifeste du PNUD de renforcer la cohérence du PAREC à travers diverses dynamiques d'interactions avec les partenaires gouvernementaux et les PTF consultés durant la phase d'identification du projet. Pour renforcer la cohérence du Projet, il est prévu la mise en place et l'animation des groupes de travail et plateformes d'échanges. Des partenariats étaient envisagés avec les PTF pour donner corps à cette vision à travers des synergies opérationnelles développées dans les champs d'intervention similaires. Les efforts entrepris pour asseoir une dynamique de concertation, notamment par la désignation de points focaux techniques au sein des divers ministères partenaires, participait également de la volonté de renforcer la cohérence du Projet.

Dans les faits, les rapports annuels d'activités évoquent la collaboration de toutes ces catégories d'acteurs dans la mise en œuvre du Projet mais ne documentent pas véritablement l'approche et le contenu de l'implication de chaque partie prenante, ainsi que les résultats obtenus de la collaboration entretenue avec le Projet. Les entretiens avec plusieurs parties prenantes mettent en lumière une faible synergie dans la mise en œuvre du Projet. Les raisons évoquées portent sur la mauvaise compréhension de la stratégie de mise en œuvre par certains Points focaux et la faible implication de certaines administrations, qui du fait de leur rôle jugé périphérique, se sont retirées du processus. Aucune initiative de travail conjoint avec le PAREC et les partenaires identifiés et les programmes gouvernementaux en faveur des jeunes n'a été documentée.

Au niveau local, la mise à contribution des sectoriels n'a pas été menée dans le but de rechercher des possibilités de synergie avec les initiatives conduites par ces acteurs à l'échelle des départements et des communes. De l'avis de la mission d'évaluation, l'insuffisance de synergie avec les différents partenaires identifiés faisait écho aux lacunes de cohérence interne du Projet. En effet, les 4 composantes du Projet semblent avoir fonctionné en vase clos les unes par rapport aux autres, et le PAREC n'a pas pu reposer sur une stratégie de partenariat unique susceptible de faciliter la concertation avec les autres partenaires.

6.3 Efficacité

QE : Dans quelle mesure la mise en œuvre du Projet a permis d'atteindre résultats escomptés ? Quels sont les effets (attendus et inattendus) de la mise en œuvre du Projet dans les localités ciblées ?

L'examen de la documentation reçue du PAREC montre qu'environ 70% des interventions envisagées dans ses PTA successifs ont au-moins connu un début d'implémentation. L'analyse de ces niveaux d'implémentation montre que la quasi-totalité des activités des produits 1 et 2 ont été implémentées, suivi des activités du produit 4 dont la moitié des activités ont été exécutées. Les activités du produit 3 ont connu le niveau d'implémentation le plus faible (environ 40% des activités prévues ont été exécutées partiellement ou complètement).

Seuls les niveaux de réalisation des produits 1 et 4 ont pu être déterminés. Les niveaux de réalisation des deux autres produits n'ont pas pu être déterminés car quatre de leurs six indicateurs n'ont pas pu être mesurés. Ainsi, plus du tiers (04 sur 11) des indicateurs des produits du projet n'ont pas pu être mesurés par le système de suivi mis en place pour le Projet.

Bien qu'il ne soit pas possible de mesurer quantitativement le taux d'achèvement de l'ensemble de produits du Projet, la mission d'évaluation souligne l'obtention de nombreux résultats pour chacun des produits qui sont des acquis indéniables du PAREC. On peut citer (i) la mise en place et l'expérimentation du fonctionnement de 20 BEM ; (ii) l'élaboration de Plans Communaux d'Insertion des Jeunes (PCIJ) ; (iii) la fourniture des équipements pour la fonctionnalité des BEM conformément au modèle défini ; (iv) le renforcement des capacités matérielles des structures d'encadrement des jeunes et des femmes telles que les SAR/SM, CPFF, CMPJ, CNJC ; (v) la formation de 589 porteurs de projets à la création et la gestion des activités génératrices de revenus ; (vi) l'accompagnement à l'installation de 102 microprojets à travers des appuis en équipements ; (vii) la création de 375 emplois dans les zones d'intervention du projet ; (viii) le renforcement de 7 chaînes de valeur agricoles dans 17 Communes ; (ix) l'appui en matériels de 86 groupes sélectionnés sur la base de leurs plans d'affaires ; (x) l'élaboration d'un guide national en éducation financière ; (xi) un draft de la SNFI 2021-2025 ; (xii) la mise en place d'un système d'information sur les marchés, appelé CAMIS ; (xiii) l'appui des acteurs clés du commerce aptes à l'utilisation des données du CAMIS, et (xiv) une étude de faisabilité pour la mise en place de mécanismes communautaires d'approvisionnement des marchés en principaux produits de consommation.

La mission d'évaluation a toutefois relevé un manque de cohérence interne dans la mise en œuvre des activités du projet autour des chaînes de valeur, le faible niveau d'équité observé dans l'accès aux dites opportunités, l'absence de preuves permettant de démontrer les changements issus du projet en matière d'inclusion financière (dans certains cas, les incompatibilités engendrées par le processus de digitalisation des produits et services financiers ont été d'une ampleur telle que certaines EMF partenaires du PAREC ont préféré surseoir à cette innovation). L'image du PAREC et du PNUD auprès de nombreux bénéficiaires semble avoir été écornée auprès de nombreux bénéficiaires et la confiance envers ces institutions réduite à la clôture du Projet. Par ailleurs, la mission d'évaluation souligne que la stratégie implémentée par le PAREC a créé de nombreuses attentes auprès des jeunes et des femmes qui n'ont pas été satisfaites.

6.4 Efficience

QE : Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?

La mission d'évaluation s'interroge sur la budgétisation des activités contenue dans le PRODOC. En effet la tendance des acteurs du projet à souligner l'insuffisance de ressources financières nécessaires pour la réalisation des activités prévues contraste assez fortement avec les données qui montrent que la quasi-totalité des ressources budgétisées ont été obtenues (4 292 208 USD, soit 97% des 4 438 800 USD initialement prévus). En l'absence de données sur les taux de consommation des ressources par activité, la mission d'évaluation émet la simple hypothèse que cette situation proviendrait de dépassements de lignes sur certaines catégories de dépenses.

Par ailleurs, il est à noter une consommation satisfaisante des financements mis à la disposition du PAREC. Le taux d'absorption des ressources mobilisées est estimé à 100%.

L'extension de la durée de mise en œuvre de 24 à 3 mois, inéluctable avec ou sans l'irruption de la COVID-19, a sans aucun doute contribué à alourdir les charges administratives et subséquemment les coûts de livraison du projet - Les dépenses de fonctionnement d'un montant de 1 600 381 USD, représentaient 42,67% du budget total du Projet, ce qui apparaît beaucoup trop élevé par rapport aux usages courants qui limitent ce type de ratio entre 20 et 25%.

QE : Dans quelle mesure les mécanismes de gestion du Projet ont-ils permis d'assurer la gestion efficiente et transparente des ressources du projet ?

Le PRODOC a prévu un ensemble de mécanismes de gestion dont la fonctionnalité peu opérante n'a pas pu garantir une efficience optimale et la transparence dans la gestion des ressources du Projet. La mission d'évaluation n'a reçu aucun document attestant de la fonctionnalité du Comité de pilotage. Le Projet n'a donc pas bénéficié de l'orientation et du pilotage suffisants pour l'obtention des résultats envisagés. Le mécanisme de mise en œuvre choisi NIM dans le PRODOC a souffert des faiblesses dans l'opérationnalisation du dispositif de gestion mis en place.

Même s'il est mentionné dans le PRODOC que des PTF ont été impliqués ou consultés depuis l'initiation jusqu'à l'examen du Projet, la mission d'évaluation n'a trouvé dans la documentation fournie aucune activité menée de concert avec un PTF en vue de l'établissement de partenariats. Au niveau local, la forte implication des Communes contraste avec la faible implication des services déconcentrés de l'Etat. L'efficience a été également plombée par l'insuffisance de

ressources disponibles pour la fonctionnalité du système de suivi-évaluation et l'absence d'un responsable du suivi-évaluation au niveau de la DNP.

6.5 Durabilité

QE : Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement et jusqu'à quel point une stratégie en matière de durabilité, incluant le développement des capacités des parties prenantes nationales clés, a été développée ou mise en œuvre ?

La mission considère que l'alignement du Projet aux priorités nationales inscrites dans le DSCE, aux ODD 1, 2, 4, 8 et 10, aux engagements des Nations Unies au Cameroun ainsi qu'aux besoins des communautés bénéficiaires relatifs au développement rural, à la formation professionnelle et à l'emploi constitue un point d'ancrage majeur de la durabilité de ses bénéfices. Un des atouts du PAREC pour la durabilité de ses acquis réside également dans les précautions prises dès la phase conceptuelle consistant en l'implication d'administrations et institutions publiques dans la coordination de la mise en œuvre des produits qui constituent l'ossature du projet.

Il convient cependant de souligner que cette approche inclusive a été davantage marquée au niveau des services centraux des administrations publiques parties prenantes du PAREC et beaucoup moins sur le terrain au niveau des services déconcentrés. Le Projet n'a pas réussi à susciter et à animer une concertation continue et soutenue avec les parties prenantes identifiées au cours de la phase conceptuelle, ce qui apparaît comme un obstacle à l'appropriation de ses acquis. L'approche restrictive de l'appui au développement des chaînes de valeur, qui se limite à la commune, est une autre limite à la pleine participation de l'ensemble des acteurs en charge de l'encadrement des producteurs et promoteurs de projets économiques.

La pérennité des interventions menées dans le cadre des produits 1 et 2 en direction des porteurs de projets et des chaînes de valeur repose essentiellement sur l'appropriation des BEM par les communes qui pour l'instant n'ont pas été formellement intégrés dans les organigrammes des Communes et dont la dotation en ressources est aléatoire puisqu'elle dépend de la bonne volonté du Maire.

QE : Dans quelle mesure la partie nationale, y compris les autorités et services au niveau local ainsi que les individus, groupes et communautés bénéficiaires, disposent-elle des capacités et du leadership suffisant pour continuer à travailler avec le projet ou pour assurer sa montée en échelle ?

Le dispositif institutionnel de mise en œuvre du PAREC était une mesure assumée par les initiateurs du projet destinée à adoucir les effets d'un retrait définitif de ses interventions et à faciliter la reprise de ses acquis par des acteurs institutionnels investis de prérogatives reconnues et disposant de moyens humains, matériels et financiers pour les assumer pleinement. Un bémol à ce sujet pourrait consister à considérer le faible niveau de leadership des structures déconcentrées des ministères disposant de points focaux des différentes composantes du Projet comme une menace à la capacité de ces administrations à s'approprier les enseignements issus de la mise en œuvre et à fournir un soutien technique efficace et permanent auprès des bénéficiaires sur le terrain. Leur implication périphérique dans la mise en œuvre des activités constitue donc de facto une limite à la reprise et la vulgarisation des acquis du Projet au niveau local.

Au-delà de la faiblesse du dispositif d'encadrement des bénéficiaires impulsé par le Projet, la limite substantielle à la pérennité des acquis du produit 2 du PAREC réside dans la couverture partielle des différentes chaînes de valeur appuyées. Les faibles capacités institutionnelles et organisationnelles de la majorité des BEM constituent également des freins à l'appropriation des bénéfices issus de l'implémentation du produit 1 du PAREC.

QE : Jusqu'à quel point des politiques et cadres réglementaires et stratégies de mobilisation des ressources additionnelles sont-ils en place afin d'assurer la persistance des bénéfices ?

Les objectifs stratégiques du Gouvernement camerounais en matière de promotion de l'emploi et d'insertion économique, de développement de la productivité et de la production agricoles, et d'accroissement de l'inclusion financière, contenus dans le Document de Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) constituent des gages sérieux de disponibilité de ressources pour la reprise et la gestion durable des bénéfices issus du PAREC. La viabilité financière des actions menées dans le cadre du Produit 4 est corrélée à la collaboration ouverte avec le MINCOMMERCE pour la vulgarisation du CAMIS, qui a débouché sur des voies d'adoption de cet outil SIM par ce département ministériel. Un autre motif d'espoir pour la continuité des flux financiers au-delà de la phase de clôture du Projet est à mettre à l'actif de certaines communes cibles qui assurent la prise en charge budgétaire des BEM et ouvrent de ce fait des perspectives pour la viabilité financière de ces structures.

7. Conclusions et recommandations principales

Sur la base

- ➔ des **constats et conclusions énoncés ci-dessous** ; (b) **de bonnes pratiques identifiées dans le cadre de la mise en œuvre du PAREC et qui ont essentiellement porté sur** : (i) la capitalisation des acquis les leçons tirées de la mise en œuvre de la phase II du Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base (SPRPB) ; (ii) l'alignement du projet aux priorités du gouvernement ; (iii) l'alignement de ses activités et des résultats sur les attentes des principales parties prenantes ; (iv) la valeur contributive de l'intervention à l'atteinte des ODD ; (v) la responsabilisation des acteurs institutionnels aux différentes étapes de la vie du projet, etc., et

- ➔ **des enseignements à tirer de la mise en œuvre du PAREC, notamment ceux qui portent sur** : (a) la nécessité d'un bon calibrage de l'intervention dans l'optique d'une couverture optimale des besoins des bénéficiaires; (b) la nécessaire cohérence à maintenir entre le niveau de ressources et les plans de travail annuels; (c) l'exigence de la définition et de la mise en œuvre efficace d'une stratégie d'accompagnement des bénéficiaires en tant que précondition à l'atteint des résultats escomptés du Projet ; etc.

La mission d'évaluation formule les recommandations suivantes :

- **Recommandation 1** : *Formuler une nouvelle proposition de projet à soumettre au financement du Gouvernement et d'autres bailleurs de fonds intéressés par les problématiques portées par le PAREC, en le circonscrivant toutefois aux produits 1 et 2 et en réduisant le nombre de communes bénéficiaires à une ou deux régions, dans la perspective d'un impact substantiel sur les cibles (A l'attention du PNUD et du MINEPAT)*

- **Recommandation 2** : *Poursuivre le dialogue politique avec le Système des Nations Unies en vue d'une mobilisation plus accrue des ressources auprès des agences de ce système, mais également d'autres partenaires techniques financiers (A l'attention du Gouvernement camerounais)*

- **Recommandation 3** : *Tirer les enseignements relatifs au dysfonctionnement de la structure de gouvernance du projet pour garantir la mise en place effective et la fonctionnalité de toutes les instances prévues dans les conditions requises (A l'attention du MINEPAT)*

- **Recommandation 4** : *Impliquer davantage les services déconcentrés des administrations publiques afin de leur faire jouer un rôle de relais et d'accompagnement de proximité (A l'attention des ministères parties prenantes du Projet)*

- **Recommandation 5** : *Adosser le processus de sélection des bénéficiaires sur des critères objectifs, transparents et éthiques (A l'attention du PNUD et du MINEPAT)*

- **Recommandation 6** : *Mettre en place un dispositif de proximité susceptible de garantir un accompagnement optimal (voire personnalisé) des bénéficiaires des appuis (A l'attention du PNUD et du MINEPAT)*

- **Recommandation 7** : *Intégrer les impératifs de fonctionnalité, de fiabilité, de maintenance et d'adaptation des matériels et équipements à l'écosystème social, économique et technologique des bénéficiaires dans les critères de choix des fournisseurs (A l'attention du PNUD et du MINEPAT)*

- **Recommandation 8** : *Systématiser la conduite d'enquêtes/études préliminaires à la mise en œuvre des projets dans le but de déterminer des bases permettant de mesurer de manière objective les changements apportés par les interventions auprès des bénéficiaires (A l'attention du PNUD et du MINEPAT).*

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET D'APPUI A LA RESILIENCE ECONOMIQUE

1. L'exploitation de la littérature disponible révèle que le PAREC (Projet d'Appui à la résilience économique) se fonde sur les acquis du Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base, Phase II, qui a adressé à la fois des questions relatives à l'emploi, à l'accroissement des revenus (recettes) des populations rurales des localités concernées, à travers la contribution au renforcement de filières porteuses de croissance. Au terme de la mise en œuvre du SPRPB II, et dans la perspective de consolidation des acquis des phases I et II de ce Sous-Programme, l'évaluation a recommandé au Gouvernement du Cameroun et au PNUD qui en étaient les principales parties prenantes de :
 - a. *Promouvoir et étendre le réseau de CEOCA*
 - b. *Renforcer les bases de pérennisation du mécanisme de revolving fund*
 - c. *Densifier et porter à l'échelle l'approche de renforcement des capacités formulée*
 - d. *Améliorer l'articulation entre les trois composantes du Programme*
 - e. *Renforcer au plan institutionnel, la pérennité des CEOCA déjà opérationnels*
 - f. *Rechercher et développer des synergies opérationnelles avec les autres Programmes et acteurs*
 - g. *Améliorer l'efficacité du Programme et la prise en compte des groupes vulnérables*
2. Même si sa couverture géographique se veut nationale, le PAREC a délibérément opté d'intervenir prioritairement dans quatre Régions du Cameroun, à savoir : l'Adamaoua, l'Est, l'Extrême-Nord et le Nord en raison de la forte prévalence de la pauvreté dans ces Régions. Cette prévalence est traduite par le niveau élevé des indicateurs de pauvreté qui sont de 74,3% pour l'Extrême-Nord ; 67,9% pour le Nord ; 55,3% pour l'Est et 47,1% pour l'Adamaoua. Le choix d'intervenir dans ces Régions, et tout particulièrement en zone rurale se fonde également sur la forte concentration de la pauvreté dans les zones rurales qui sont peuplées de 60% de la population totale du Cameroun dont 90% des personnes vivent en dessous du seuil de pauvreté.¹ Eu égard à tous ces facteurs, le PAREC a été mis en œuvre dans vingt (20) communes tel que cela est présenté dans le tableau 1 ci-après.

Tableau 1 : Distribution géographique des zones d'intervention du PAREC

Régions couvertes	Communes bénéficiaires	Total des communes
Adamaoua	Dir, Ngan Ha ; Nyambaka	03
Est	Doumé ; Garoua Boulai ; Ngoura	03
Extrême-Nord	Kousséri, Maga, Mora, Mokolo, Moulvoudaye, Touloum ; Logone-Birni, Wina	08
Nord	Lagdo, Pitoa Bibemi, Garoua 1er, Poli, Tcholliré	06
Total des Communes bénéficiaires		20

3. Par cette intervention, les partenaires de mise en œuvre du PAREC entendaient contribuer au recul de la pauvreté à travers le renforcement de l'employabilité des jeunes de 15 -35 ans, des femmes et des populations vulnérables, par divers mécanismes favorables à l'augmentation des revenus des ménages grâce à un accès amélioré aux produits et services financiers par la transformation des nombreuses opportunités économiques existant dans les chaînes de valeur agropastorales et artisanales.

¹ Source ECAM 4

1.1 Objectifs du PAREC

❖ Objectif global

4. Contribuer à réduire la pauvreté et les inégalités à travers l'amélioration de l'accès des populations vulnérables en particulier les jeunes et les femmes aux opportunités d'emplois en vue de renforcer leur résilience économique.

❖ Objectifs spécifiques

- i. Créer des conditions favorables à l'employabilité des jeunes et des femmes à travers le développement de mécanismes visant à promouvoir l'entrepreneuriat local ;
- ii. Promouvoir l'inclusion et la diversification de l'économie locale à travers la valorisation des produits locaux et la mise en marché ;
- iii. Promouvoir l'inclusion financière à travers l'appui aux institutions financières locales à fournir des produits et services financiers adaptés aux besoins des jeunes et des femmes ;
- iv. Renforcer les capacités des institutions locales à prévenir et gérer les chocs affectant l'offre et la demande des produits de consommation de masse dans les zones d'intervention.

1.2 Résultat escompté

5. D'ici à 2020, les jeunes, les femmes et les populations à risque ont un accès accru et équitable aux opportunités d'emplois et sont davantage économiquement résilients.

1.3 Budget du projet

6. Les données du PRODOC révèlent que le budget du PAREC a été arrêté à **4 4 38 800 (quatre millions quatre cent trente-huit mille huit cents) dollars américains** répartis entre ressources disponibles auprès du PNUD et des ministères partenaires (MINEPAT, MINEFOP, MINFI, MINCOMMERCE), et ressources à mobiliser (2 938 820 dollars américains).

1.4 Durée de mise en œuvre du PAREC

7. Initialement planifiée pour une période de deux (2) ans, allant du 1er Janvier 2019 au 31 décembre 2020, la mise en œuvre effective de ce Projet a été ponctuée, d'une part, par une période de démarrage de six (06) mois, allant de la date de signature du PRODOC à celle de la signature du PTA de 2019 intervenue au mois de mars, et d'autre part, par une prorogation de sa durée jusqu'au 31 décembre 2021.

1.5 Structuration du PAREC

8. Prenant appui sur les recommandations de l'évaluation du SPRPB II, le PAREC a été structuré autour 4 Produits qui sont soutenus par quatorze (14) activités regroupées par Produit ainsi qu'il suit :
 - ♦ **Produit 1 : Des mécanismes appropriés favorisant l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques sont mis en place et sont opérationnels**
 - Activité 1.1 :** Capitaliser les acquis pour la mise en place des Bureaux d'Emplois Municipaux (BEM)
 - Activité 1.2 :** Mettre en place des Bureaux d'Emplois Municipaux
 - Activité 1.3 :** Renforcer la capacité d'employabilité des jeunes et des femmes au niveau local
 - Activité 1.4 :** Assurer l'insertion socioéconomique des jeunes et des femmes
 - ♦ **Produit 2 : L'inclusion et la diversification économique soutenues par la valorisation des produits locaux mis en marché**
 - Activité 2.1 :** Réalisation de la revue des opportunités d'affaires autour des chaînes de valeur locales
 - Activité 2.2 :** Structurer les acteurs autour des chaînes de valeur porteuses identifiées

Activité 2.3 : *Accompagner les groupes bénéficiaires à la mise en marché et au développement des partenariats commerciaux*

- ♦ **Produit 3 :** **Les institutions financières locales sont capables de fournir des produits et services financiers adaptés aux besoins des jeunes, des femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention.**

Activité 3.1 : *Améliorer les interventions des PTF dans le cadre de la Stratégie Nationale de Finance Inclusive (SNFI)*

Activité 3.2 : *Renforcer les capacités financières des EMF à couvrir les besoins en crédits des jeunes et des femmes au niveau local*

Activité 3.3 : *Renforcer les capacités techniques et opérationnelles des EMF à développer des mécanismes innovants de financement et à assurer de manière efficace l'offre des produits et services financiers de qualité*

Activité 3.4 : *Assurer l'accès et l'utilisation par les jeunes, les femmes et les personnes rurales des produits et des services financiers intégrés adaptés à leurs besoins, nécessaires au développement d'activités économiques résilientes et à forte valeur ajoutée*

- ♦ **Produit 4 :** **Les institutions locales sont capables de prévenir et de gérer les chocs économiques affectant l'offre et la demande des principaux produits de consommation de masse.**

Activité 4.1 : *Mettre en place un système d'information sur le marché des produits de consommation de masse*

Activité 4.2 : *Opérationnaliser le SIM développé dans les zones d'intervention*

Activité 4.3 : *Mettre en place des mécanismes communautaires assurant l'approvisionnement régulier des marchés en produits de consommation de masse*

1.6 Parties prenantes

9. Le projet PAREC a bénéficié de la collaboration :

- ♦ **des Agences du Système des Nations-Unies :** PNUD, UNCDF
- ♦ **des Partenaires d'exécution gouvernementaux :** MINEPAT (SG, DGPAT) ; les services centraux des ministères de l'Emploi et de la Formation Professionnelle – de la Jeunesse et de l'Education Civique – de la Décentralisation et du Développement Local –des Finances – du Commerce
- ♦ **des Partenaires d'exécution des institutions étatiques:** Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises du Cameroun (APME), Association Nationale des Etablissements de Microfinance du Cameroun (ANEMCAM)
- ♦ **des Partenaires d'exécution des institutions non étatiques :** Crédit du Sahel, MUFID, MIFED/PCS, SAVANA ISLAMIC FINANCE, ONG AJEEC-NISPED
- ♦ **des Partenaires Techniques et Financiers :** BIT, UNCDF, FIDA, PAM, FAO, UE, BEI, BAD, BID, KOICA, AFD et GIZ
- ♦ **des Services déconcentrés de l'Etat, autorités administratives et autorités décentralisées :** Sous-préfets, Maires, Responsables des Directions Régionales des Ministères partenaires d'exécution du Projet (Lead)
- ♦ **des Bénéficiaires intermédiaires et finaux des interventions du projet :** structures d'encadrement des jeunes et des femmes au niveau communal (SAR/SM, CMPJ et CPFF) ; jeunes ; femmes, associations de jeunes et de femmes, personnes handicapées et déplacées.

1.7 Théorie de changement du Projet

10. Telle qu'elle est décrite dans le PRODOC, la théorie de changement du PAREC se décline en une analyse des effets induits de son contexte qui justifient le bien-fondé de l'intervention projetée et des actions à entreprendre pour apporter des solutions aux problèmes identifiés. A l'analyse, il convient d'admettre que l'absence d'un énoncé clair et précis, tel que cela est prescrit par le Guide d'évaluation du PNUD ne permet pas de dégager facilement les liens des hypothèses causales, ainsi que des défis et activités qui conduiraient à l'obtention des résultats mesurables pouvant contribuer à la réalisation des impacts, ainsi que des conditions nécessaires pour que ces hypothèses causales se réalisent. En d'autres termes, la formulation de la théorie de changement dans le PRODOC du PAREC ne permet pas d'établir clairement les relations entre les produits et les liens qui existent entre ces produits et les changements attendus.

1.8 Risques anticipés pour le projet

11. Quatre (04) principaux risques susceptibles d'impacter les performances escomptées de la mise en œuvre du PAREC ont été identifiés, à savoir : (i) le risque sécuritaire inhérent à la prévalence de l'insécurité dans les zones frontalières au Sud du Lac Tchad; (ii) le risque d'une crise financière consécutive à la chute du prix du pétrole et à la baisse des recettes du Cameroun; (iii) le risque politique lié aux échéances électorales prévues en 2018 et 2019; et (iv) le risque financier du projet liés aux capacités de mobilisation de ressources pour couvrir les besoins financiers du PAREC. En plus de ces risques principaux, l'éventualité des aléas climatiques cycliques telle que la sécheresse et les inondations ont également été intégrés dans le répertoire des risques à gérer dans le cadre de la mise en œuvre du PAREC.

II. RAPPEL DES ELEMENTS DE CADRAGE DE L'EVALUATION

2.1 Contexte et justification de l'évaluation

12. L'évaluation finale du Projet d'Appui à la Résilience Economique s'inscrit dans le respect des prescriptions du Document de Projet, ainsi qu'aux politiques et procédures du PNUD en matière de programmation, dans le but d'évaluer sa performance et les effets induits sur la cible en vue d'en tirer des leçons et dessiner ses perspectives.

2.2 But - Objectifs et Portée de l'évaluation

2.2.1 But de l'évaluation

13. L'évaluation du PAREC vise essentiellement deux buts liés à l'exigence de redevabilité et d'apprentissage des parties prenantes.
14. **En termes de redevabilité**, cette évaluation doit permettre d'apprécier les performances du projet et leur contribution à l'atteinte du résultat escompté *en matière du renforcement d'un accès accru et équitable aux opportunités d'emplois et à la résilience économique des cibles visées par les interventions*
15. **Par rapport à l'apprentissage**, elle doit permettre de générer des évidences afin d'alimenter les réflexions stratégiques sur les approches porteuses pour des futures interventions similaires.
16. La substance des analyses effectuées dans le cadre de la présente évaluation servira de soutien à la prise de décisions des différentes parties prenantes du Projet (Gouvernement du Cameroun, Partenaires Techniques et Financiers, Partenaires de mise en œuvre du Projet, bénéficiaires intermédiaires et finaux, etc.) dans l'éventualité d'interventions similaires pour le futur.

2.2.2 Objectifs de l'évaluation

17. **L'objectif général de l'évaluation finale** du Projet d'Appui à la Résilience Economique est de jeter un regard rétrospectif sur l'ensemble des éléments pertinents du projet à la fin de sa mise œuvre et de permettre de tirer les leçons en termes d'acquis et de contraintes dans le cadre des prochaines interventions. Il s'agit donc d'une évaluation sommative et prospective qui permettra également d'analyser les ajustements stratégiques et opérationnels nécessaires à apporter sur la mise en œuvre du projet, suite à la pandémie COVID 19 et à l'évolution du contexte sécuritaire et économique du pays.
18. De manière spécifique, les tâches assignées au consultant sélectionné consistaient à :
 - ◆ Apprécier la performance du projet, notamment le niveau d'obtention des résultats immédiats fixés ;
 - ◆ Analyser la manière avec laquelle ces résultats ont été atteints et comment les activités ont été réalisées ;
 - ◆ Mesurer les changements obtenus sur les populations cibles ;
 - ◆ Identifier les enseignements à retenir ;
 - ◆ Apprécier le caractère catalytique, la sensibilité au temps, la tolérance aux risques et l'innovation des interventions du projet.

2.2.3 Portée de l'évaluation et champ d'investigation

19. En termes de couverture, les analyses de l'évaluation ont porté sur toute la durée du Projet, à compter de la date de signature du PRODOC. Leur champ d'investigation est délimité par les critères d'évaluation retenus par les termes de référence, à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence, et la durabilité.
20. Une attention particulière a été portée aux aspects relatifs à la conception du projet, aux stratégies de mise en œuvre, aux mécanismes de suivi et de coordination, à la participation des bénéficiaires.
21. La mission a également analysé les facteurs sociaux, politiques et stratégiques aussi bien internes qu'externes qui ont pu avoir une influence sur la réalisation des résultats du Projet. Les mêmes facteurs seront pris en

compte dans le cadre de l'analyse de l'environnement et du calendrier fixé pour l'évaluation et qui ont, ou pourraient avoir eu une influence sur l'impartialité et la crédibilité des résultats de celle-ci.

22. Les termes de référence ont défini la portée de la présente évaluation en deux dimensions, à savoir :
- **Une dimension chronologique** qui couvre la période de mise en œuvre du projet. Sur cette base, l'évaluation devra prendre en compte le contexte politique complexe et en constante évolution sur cette période, et son influence sur les décisions prises au cours de chacune des phases de mise en œuvre.
 - **Une dimension géographique** qui s'étend à la fois aux quatre (04) régions de mise en œuvre du projet que sont : l'Extrême-Nord, le Nord, l'Adamaoua et l'Est et aux communes qui ont bénéficié de ses interventions.
23. Enfin, ***l'évaluation a mesuré l'impact de la COVID 19 sur la réalisation de l'action***. Dans cette optique, la mission s'est déployée dans les zones d'intervention ciblées, conformément à l'échantillonnage défini à cet effet, en tenant compte des restrictions des déplacements liées aux mesures de contingence prévues dans le cadre de la lutte contre la COVID 19.
24. Cette évaluation finale est circonscrite aux interventions du PNUD qui ont été mises en œuvre par le PAREC en matière de lutte contre la pauvreté et spécifiquement en ce qui concerne la résilience économique des cibles du Projet. Elle ne prétend pas évaluer les interventions des autorités camerounaises, ni celle des autres acteurs de développement.

2.3 Résultats escomptés et livrables à produire

25. Pour la conduite de cette évaluation, les termes de référence ont prescrit la production de trois livrables, à savoir : (i) **le rapport de démarrage** ; (ii) **le rapport provisoire** ; (iv) **le rapport final de l'évaluation**.
26. Au-delà des évidences contenues dans les documents et rapports de progrès collectés par la mission, les évidences sur les acquis du Projet ont été confirmées par les témoignages des acteurs rencontrés sur le terrain, ainsi que par l'observation des produits, équipements et matériels livrés par le Projet.

2.4 Gouvernance et gestion de l'évaluation

2.4.1 Gouvernance de l'évaluation

27. Le Groupe de Référence mis en place dans le cadre de la présente évaluation est composé des parties prenantes clés qui collaboreront étroitement avec le responsable de l'évaluation, afin d'orienter le processus. Les membres de ce Groupe doivent formuler des commentaires et prodiguer des conseils à chaque étape du processus de l'évaluation.

2.4.2 Supervision et gestion de l'évaluation

28. Placé sous la supervision de l'équipe technique du PAREC avec l'appui du Spécialiste en Suivi-Evaluation du Bureau PNUD et l'Unité de Coordination de ce projet, le processus d'évaluation du PAREC a été confié à un consultant qui est chargé de fournir l'orientation globale et les conseils relatifs à la conduite de l'évaluation et de préparer les différents livrables.
29. L'équipe de supervision de l'évaluation est chargée de veiller sur la qualité des rapports et des données collectées par l'évaluateur. Elle est invitée à mettre à disposition les ressources documentaires nécessaires à la conduite de l'évaluation et à aider le consultant à entrer en contact avec les informateurs clés. Cela étant, les aspects logistiques de l'évaluation (espace de bureau, soutien administratif et de secrétariat, télécommunications, photocopies de la documentation, voyages...) ainsi que la conception et la diffusion des outils de collecte de données relèvent de la responsabilité du consultant. Par contre, l'unité de Coordination a la responsabilité d'assurer l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation.

III. CRITERES D'EVALUATION ET QUESTIONS Y RELATIVES

30. Le champ d'investigation de la présente évaluation a été circonscrit autour d'un examen des performances du Projet basé sur les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence, et de durabilité. La mission a apprécié les acquis du Projet en termes d'effets sur la base des résultats obtenus en matière d'efficacité et de durabilité. L'évaluation a également examiné le niveau de prise en compte des thématiques transversales tel que le genre et les droits fondamentaux. Chacun de ces critères a été mesuré à travers un questionnement qui est repris dans la Matrice d'évaluation proposée en annexe.
31. Pour chacun des critères retenus, l'équipe d'évaluation a formulé une opinion basée sur l'analyse de la performance réalisée par le Projet. A cet effet, l'échelle d'appréciation des performances utilisée pour l'évaluation est présentée ci-après.

Tableau 2 : Echelle d'appréciation des performances avec justification de la notation

NOTE	APPRECIATION	CATEGORIE
6	Très satisfaisant	Satisfaisant
5	Satisfaisant	
4	Modérément satisfaisant	
3	Modérément insatisfaisant	Insatisfaisant
2	Insatisfaisant	
1	Très insatisfaisant	

32. La performance a été qualifiée de :
- **Très satisfaisante** lorsque les résultats attendus ont été atteints comme – ou mieux – que prévu
 - **Satisfaisante** lorsque les aspects positifs sont apparus plus importants que les aspects négatifs
 - **Modérément satisfaisante** lorsque les aspects positifs sont apparus au moins aussi importants que les aspects négatifs
 - **Modérément insatisfaisante** lorsque les aspects négatifs sont apparus légèrement plus importants que les aspects positifs
 - **Insatisfaisante** lorsque les aspects positifs sont apparus faibles par rapport aux aspects négatifs, et
 - **Très insatisfaisante** lorsqu'il est apparu des déficiences sérieuses caractérisées par très peu d'aspects positifs.
33. L'appréciation de la performance présentée ci-dessus a été appliquée exclusivement aux critères d'efficacité et d'efficience correspondant à l'appréciation **Très insatisfaisante à Très satisfaisante**. Dans le même temps, les critères de Pertinence, de Cohérence et de Durabilité ont été appréciés de la manière suivante :
34. **Pertinence** : Le score correspond aux appréciations suivantes : **Pertinent (P)** à **Pas Pertinent (PP)**.

En considérant l'échelle d'appréciation :

- Si le score attribué est compris entre **5 et 6**, l'appréciation est : « **Pertinente (P)** ».
- Si le score attribué est compris entre **3 et 4**, l'appréciation est : **Moyennement Pertinent (MP)**
- Si le score attribué est compris entre **1 -2**, l'appréciation est : « **Pas Pertinente (PP)** ».

Tableau 3 : Echelle d'appréciation de la performance de la Pertinence

SCORE	APPRECIATION
1-2	Pas Pertinent (PP)
3-4	Moyennement Pertinent (MP)
5-6	Pertinent (P)

35. **Cohérence** : Le score correspond aux appréciations suivantes : **Cohérent (C)** à **Pas Cohérent (PC)**.

En considérant l'échelle d'appréciation :

- Si le score attribué est compris entre **5 et 6**, l'appréciation est : « **Cohérente (C)** ».
- Si le score attribué est compris entre **3 et 4**, l'appréciation est « **Moyennement Cohérent (MC)** »
- Si le score attribué est compris entre **1 -2**, l'appréciation est : « **Pas Cohérente (PC)** ».

Tableau 4 : Echelle d'appréciation de la performance de la Cohérence

SCORE	APPRECIATION
1-2	Pas Cohérent (PC)
3-4	Moyennement Cohérent (MC)
5-6	Cohérent (C)

36. **Durabilité** : Ce critère a été apprécié sur une échelle allant de « **Probable à Improbable** ».

En considérant l'échelle d'appréciation retenue, la durabilité a été évaluée comme suit :

- Si, le score affecté est compris entre **5 et 6**, l'appréciation est : « **Probable (P)** », ce qui correspond à une situation qui présente des risques négligeables pour la durabilité des acquis.
- Si le score affecté est compris entre **3 et 4**, la durabilité est qualifiée de : « **Moyennement probable (MP)** », et cela correspond à une situation qui présente des risques modérés pour la durabilité des acquis.
- Si le score affecté est compris entre **1 et 2**, la durabilité est qualifiée de : « **Improbable (I)** », avec une présomption de risques importants pour la durabilité des acquis.

Tableau 5 : Echelle d'appréciation de la performance de la Durabilité

SCORE	APPRECIATION
1-2	Improbable (I)
3-4	Moyennement Probable (MP)
5-6	Probable (P)

3.1 Référentiel de l'évaluation

37. Le référentiel de la présente évaluation repose sur les critères classiques d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE tels qu'ils ont été révisés et complétés par EvalNet en 2018-2019, ainsi que sur les principes de la Déclaration de Paris qui admettent comme critères de base d'une évaluation conforme aux normes et éthiques internationales en matière d'évaluation de projets, ceux qui se rapportent aux objectifs fondamentaux d'évaluation, à savoir :

- ➔ **La pertinence** qui est la « mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds ». Pour le cas d'espèce, l'examen de la pertinence a consisté à (i) qualifier la pertinence au maintien des objectifs et résultats anticipés depuis le début de la mise en œuvre du projet, (ii) préciser si les axes d'intervention sont demeurés les plus pertinents au vu des apports du programme et éventuellement de l'évolution du contexte, (iii) s'assurer de la cohérence des objectifs et résultats escomptés du projet.
- ➔ **La cohérence** qui doit démontrer dans quelle mesure l'intervention s'accorde avec les autres interventions menées. A cet égard, l'évaluation a montré jusqu'à quel point le PAREC est compatible avec les autres interventions qui s'inscrivent dans la lutte contre la pauvreté et le développement de conditions de la résilience économique des jeunes, des femmes et des populations vulnérables.

- ➔ **L'efficacité** qui mesure le niveau de réalisation des résultats escomptés ou des progrès observés pour les atteindre. Cela a consisté à apprécier le niveau d'atteinte des résultats à travers un examen de la progression des cibles fixées pour les indicateurs, ainsi que par la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, la mesure des écarts et leur analyse.
- ➔ **L'efficience** qui revient à démontrer la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) ont été transformés de façon économe en résultats et dans le temps. Il a donc s'agit d'apprécier le rapport entre les résultats obtenus par le projet et les montants dépensés.
- ➔ **La durabilité ou pérennité**, qui mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives pourront perdurer après que la mise en œuvre du projet ait touché à sa fin. Evaluer la durabilité implique une appréciation du niveau auquel les pertinentes conditions sociales, économiques, politiques et autres sont réunies et permettent d'effectuer des projections sur la capacité endogène à maintenir ou à diriger pour garantir les résultats du développement dans le futur.

IV. OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

38. Pour réaliser les entretiens semi-structurés, trois outils de collecte de données adaptés aux différentes catégories des parties prenantes ont été développés et annexés au présent rapport (Annexe 2), à savoir :
- ◆ Les guides d'entretiens individualisés qui ont servi à la collecte des données qualitatives auprès de tous les acteurs ciblés en dehors de ceux qui ont été identifiés pour les groupes de discussion
 - ◆ Les supports de discussions de groupe utilisés pour collecter les données qualitatives auprès des représentants des catégories identifiées à cet effet ;
 - ◆ La fiche d'observation élaborée pour les visites des réalisations sur le terrain.

V. METHODOLOGIE

7.1 Approche méthodologique

39. La mission a développé une approche participative et inclusive impliquant toutes les parties prenantes durant le processus. Le choix porté sur cette approche s'explique par la nécessité d'assurer l'appropriation du processus d'évaluation par tous les acteurs concernés en vue d'assurer la validité des conclusions et recommandations qui seront formulées. L'évaluation a tenu compte des besoins exprimés par les différents acteurs engagés dans la gestion du projet à tous les niveaux et a reposé sur les critères de l'OCDE retenus : Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Durabilité ; ainsi qu'à la dimension catalytique du Projet et la tolérance aux risques et à l'innovation. Les thématiques transversales ont été traitées à l'intérieur des différents critères retenus. L'évaluation a privilégié l'approche qualitative sans occulter la possibilité de collecter des données quantitatives susceptibles d'étayer les évidences.

7.2 Méthodes de l'évaluation

40. L'évaluation a reposé essentiellement sur **trois (3) méthodes de collecte de données** à savoir : (i) la **Revue documentaire** ; (ii) les **Entretiens semi-structurés** avec les principales parties prenantes et (iii) les **Visites de terrain dans les localités retenus dans l'échantillon**.

7.2.1 Revue documentaire

41. La revue documentaire qui a coïncidé avec le démarrage de l'évaluation s'est poursuivie en continu jusqu'au dépôt du Rapport final. La liste de la première vague de documents fournis à l'équipe d'évaluateurs figure en Annexe du présent rapport.

7.2.2 Entretiens semi-structurés

42. Les données ont été collectées auprès des parties prenantes clés qui sont regroupées en huit (08) catégories :
- ◆ **Equipe du projet** : Directeur National du Projet, Conseiller Technique Principal, Assistant Administratif et Financier
 - ◆ **Partenaire financier**: PNUD (Approving Manager; Disbursing Officer)
 - ◆ **Partenaires d'exécution gouvernementaux** : MINEPAT ; Points focaux dans les services centraux des ministères de l'Emploi et de la Formation Professionnelle – de la Jeunesse et de l'Education Civique – de la Promotion de la Femme et de la Famille – de la Décentralisation et du Développement Local – de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales – de l'Agriculture et du Développement Rural – des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat – des Finances – du Commerce

- ◆ **Partenaires d'exécution des institutions non étatiques** : Association Nationale des Etablissements de Microfinance du Cameroun (ANEMCAM) ; Crédit du Sahel, MUFID, MIFED/PCS, SAVANA ISLAMIC FINANCE, ONG AJEEC-NISPED
- ◆ **Services déconcentrés de l'Etat, autorités administratives et autorités décentralisées** : Sous-préfets, Maires, Responsables des Directions Régionales des Ministères partenaires d'exécution du Projet (Lead)
- ◆ **Partenaires Techniques et Financiers** : UNCDF, UE, GIZ
- ◆ **Bénéficiaires intermédiaires et finaux des interventions du projet** : structures d'encadrement des jeunes et des femmes au niveau communal (SAR/SM, CMPJ et CPFF) ; jeunes ; femmes, associations de jeunes et de femmes, personnes handicapées et déplacées.

43. La mission a organisé 1 à 2 groupes de discussion dans chaque localité visitée. Ces groupes de discussions ont réuni des participants sélectionnés en fonction des critères d'âge, de sexe, d'équité sociale, etc.
44. Les guides d'entretiens individualisés ont servi à la collecte des données qualitatives auprès des six premières catégories de cibles citées ci-dessus. Les supports de discussions de groupe ont été utilisés pour collecter les données qualitatives auprès des bénéficiaires. La fiche d'observation a été élaborée pour les visites des réalisations sur le terrain. Pour des raisons d'ordre sanitaire liées à la pandémie de la Covid-19, le nombre de participants à un groupe de discussions n'a pas excédé quinze (15) personnes.

7.2.3 Visite des réalisations

45. Dans les localités ciblées par la collecte des données, la visite des réalisations du projet (microprojets, équipements fournis, etc.) s'est effectuée à travers les observations directes couplées à des discussions de groupe sur la base du calendrier établi préalablement par l'équipe de mission.

7.3 Sources de données

46. Les données ont été collectées auprès des sept catégories d'intervenants identifiés ci-dessus.

7.4 Traitement et analyse des données

47. Les critères et les questions d'évaluation ont servi de référence pour l'analyse des données collectées à travers la revue documentaire, les entretiens et groupes de discussion, de même que les visites terrain. Le rapport intègre : (i) **l'analyse de contenu**, à travers les documents, ainsi que des entretiens. Cette analyse est basée sur l'exploitation des réponses aux principales questions de l'évaluation; (ii) **l'analyse de performance**, à travers les critères d'évaluation qui figurent dans les termes de référence de l'évaluation et dans la matrice d'évaluation; et (iii) **l'analyse de la théorie de changement** dans le cadre de la mise œuvre ainsi que l'évaluation du journal de risque; qui ont appuyé l'analyse.
48. **La triangulation** et le traitement des données à travers l'utilisation d'outils standards (essentiellement Word et Excel) ont assuré, dans la mesure du possible, la validité et la sincérité de l'analyse afin de produire un rapport stratégique qui identifie les bonnes pratiques, les faiblesses, et les leçons apprises de la mise en œuvre du projet, de manière à dégager les orientations souhaitables pour l'avenir et à appuyer la prise de décision pour les projets futurs.

7.5 Considérations éthiques

49. Les données collectées ont été traitées dans le respect des directives éthiques de l'UNEG révisées en 2020². Il s'agit principalement des quatre principes éthiques de base que l'équipe d'évaluation a scrupuleusement respectés tout au long des phases de l'évaluation, à savoir : l'intégrité, la responsabilité, le respect et la

² <http://www.unevaluation.org/document/download/3625>

bienfaisance/utilité. Ces principes sont déclinés dans les différents guides auxquels l'équipe d'évaluation a été soumise qui font explicitement référence aux obligations des évaluateurs en termes d'indépendance, d'impartialité, de transparence, de crédibilité, de la confidentialité et de l'utilité.

50. **Relativement à l'indépendance**, elle a été confirmée par le fait que les évaluateurs retenus pour cette mission n'ont pris part à aucune activité du projet et n'ont pas été responsables de la conception, de l'exécution ou de la supervision du projet.
51. **Pour l'impartialité de l'équipe d'évaluation**, elle s'est caractérisée par le fait que l'équipe d'évaluation a fait ressortir dans tous les documents soumis au PNUD tant les forces que les faiblesses observées à toutes les phases du projet. Autant les forces que les faiblesses identifiées ont été soumises au principe du contradictoire et présentées dans ce rapport chaque fois que des évidences permettaient de les affirmer.
52. **Au sujet de la transparence**, l'équipe d'évaluation a communiqué d'une manière aussi ouverte que possible l'objectif de l'évaluation, les critères appliqués et l'utilisation attendue des résultats. Ces informations sont contenues dans le présent rapport d'évaluation, qui vise à également à fournir des informations transparentes sur ses sources, ses méthodes et ses approches, tel que convenu lors de la validation du rapport de démarrage de la mission ;
53. **S'agissant de la crédibilité**, à travers la qualité des instruments, les procédures et les analyses utilisées pour recueillir et interpréter les informations, qui ont tous été approuvés par le Groupe de référence dans le rapport de démarrage de l'évaluation, la mission d'évaluation relève que cette évaluation a été basée sur des données et des observations qui sont considérées comme fiables et dignes de confiance.
54. Pour ce qui est de l'obligation de confidentialité et de sécurité des répondants, il convient de souligner le caractère volontaire, multiculturel et inclusif de la participation des répondants aux échanges avec l'équipe d'évaluation. En effet, les répondants ont été informés des objectifs de l'évaluation et du caractère volontaire, confidentiel et anonyme de la collecte des données. Aucune incitation monétaire ou matérielle n'a été offerte pour la participation aux échanges. L'aspect multiculturel a été marqué par des participants de plusieurs communautés. S'agissant de l'inclusivité, il convient de souligner la participation aux échanges d'une proportion importante des femmes, des jeunes et des personnes porteuses de handicaps.
55. Par ailleurs, sur l'aspect de la participation volontaire, des demandes de rendez-vous ont été adressées à l'avance aux participants qui ont librement décidé d'assister aux rencontres programmées. L'équipe d'évaluation a veillé à l'entame de chaque entrevue, à exposer les objectifs de la mission. En outre, et dans l'optique d'assurer une participation égale aux discussions, l'équipe d'évaluation a adopté un langage compréhensible pour tous les participants en procédant à des reformulations et des relances, tout cela dans le respect et la courtoisie.
56. Quant aux mesures de sécurité, l'équipe d'évaluation a veillé à l'application du principe « Ne pas nuire » en prenant en compte le contexte sécuritaire et l'application des mesures barrières au COVID-19.
57. Relativement à l'utilité, la mission d'évaluation s'est efforcée de présenter de façon synthétique toute l'information pertinente permettant aux utilisateurs du rapport d'atteindre les objectifs souhaités. De ce fait, le rapport présente d'une manière complète et équilibrée les faits, résultats et limites, conclusions et recommandations tirés du traitement de l'information collectée tout au long de la mission.

7.6 Méthodes d'analyse de la prise en compte du genre

58. L'évaluation de la prise en compte du genre dans le PAREC s'est appuyée sur une démarche analytique et exploratoire examinant le niveau de participation des femmes, des hommes, des jeunes, ainsi que des populations vulnérables dans toutes leurs composantes et les effets des interventions sur la structure des

rapports de pouvoir au sein des communautés. Par conséquent, les outils d'évaluation ont intégré les critères et indicateurs de genre.

59. Pour être effective, l'intégration de l'approche genre dans un projet se doit d'être transversale. Ainsi, une analyse de la prise en compte du genre au niveau de chaque critère d'évaluation a été menée en s'appuyant sur la matrice ci-dessous :

Tableau 6 : Illustration de la Matrice des questions d'évaluation liées à l'analyse de la prise en compte du genre

Critères d'évaluation	Question pour l'évaluation de la prise en compte du genre
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> Le projet a-t-il répondu utilement aux besoins et aux attentes des femmes, hommes et des jeunes ? Les besoins et les intérêts des femmes, des hommes et des jeunes sont-ils toujours les mêmes qu'au début du projet ou ont-ils changé ? Le projet répond-il aux obligations et aux priorités nationales en matière d'égalité des sexes?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> La proportion de femmes, d'hommes et de jeunes parmi les bénéficiaires a-t-elle changé ? Quels bénéfices pratiques et stratégiques (prévus ou imprévus) les femmes, les hommes et les jeunes ont-elles/ils tiré du projet ? Ces bénéfices sont-ils répartis équitablement entre les femmes, les hommes et les jeunes? Le projet a-t-il eu des effets négatifs involontaires ? Si oui, dans quelle mesure affectent-ils les femmes, les hommes et les jeunes ?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> Quels changements relatifs dans la situation des femmes, des hommes et des jeunes peut-on observer ?
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> L'intervention a-t-elle pleinement exploité le potentiel des femmes, des hommes et des jeunes ? Les moyens et les résultats ont-ils été partagés équitablement entre les femmes, les hommes et les jeunes ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> Les ressources matérielles et humaines nécessaires à la pérennisation des résultats et des effets en matière d'égalité sont-elles disponibles ? Les membres du projet et les parties prenantes ont-ils la motivation et la capacité pour s'investir à long terme dans un processus de changement axé sur l'égalité entre les femmes et les hommes ?

60. Les analyses permettant de confirmer le marqueur genre des interventions du Projet ont été effectuées au regard de la grille d'analyse articulée autour des critères « genre » ci-dessous :

- « **négatif** » (« gender negative ») : où le résultat a eu des répercussions négatives sur l'égalité entre les hommes et les femmes;
- « **neutre** » (« gender blind ») : où le résultat ne prend pas en compte le genre ;
- « **sexo-spécifique** » (« gender targeted ») : où le nombre de femmes, d'hommes ou de groupes marginalisés fait l'objet d'une attention particulière ;
- « **sensible** » : (« gender responsive ») : où le résultat traite des besoins différenciés des hommes et des femmes et traite de la répartition équitable des avantages, ressources, statuts, droits, etc.; ou
- « **transformatif** » (« gender transformative ») : où le résultat contribue à changer les normes, les valeurs culturelles, les structures de pouvoir et les bases de l'inégalité des sexes et discriminations.

7.7 Cadre d'échantillonnage

61. **Type d'évaluation** : Il s'agit d'une évaluation sommative et prospective visant à apprécier le niveau d'atteinte des résultats escomptés du Projet et de formuler des recommandations pour des initiatives similaires dans le futur. Les critères d'évaluation prescrits ont été renseignés grâce aux réponses fournies aux questions de l'évaluation.
62. **Choix des Régions et sites de déroulement de la mission** : la stratégie d'échantillonnage a été basée sur un **choix raisonné** des unités d'analyse. A travers ce choix, les unités ont été sélectionnées en fonction d'une ou de plusieurs caractéristiques prédéterminées, ce qui permet d'en apprendre beaucoup sur les questions importantes pour l'évaluation. Ce choix a été guidé par cinq (5) critères
- Critère N°1 : inclusion d'office de Yaoundé dans l'échantillon en tant que siège des décisions pour l'orientation du projet, en plus des quatre (04) régions où sont mises en œuvre les interventions du projet
 - Critère N°2 : Choix d'au moins 50% des Communes dans chacune des Régions couvertes par le Projet afin d'assurer la représentativité géographique des zones d'intervention
 - Critère N°3 : Priorité aux Communes qui présentent des facilités d'accès et des conditions de sécurité suffisantes pour la mission
 - Critère N°4 : Zone de forte concentration des interventions du Projet, déterminée par le nombre de Produits du Projet réalisés dans une localité
 - Critère N°5 : Zone de faible concentration des interventions (moins de 5 associations ont reçu des allocations de matériels).
63. Trois facteurs de pondération ont été appliqués à ces critères de base pour déterminer la sélection finale des Régions, zones d'intervention à visiter, à savoir : le facteur géographique (distance à couvrir pour la collecte des données), le facteur temps (durée limitée de la mission) et le facteur spécificité de certains produits (certains Produits ont été réalisés dans des localités spécifiques qui ne figurent pas dans la liste des 20 communes : cas de Meiganga pour l'appui aux SAR/SM et d'Abong Mbang pour les EMFs).
64. Au regard de la situation sécuritaire actuelle sur le terrain, la mission d'évaluation a exclu de l'échantillon les Communes du Logone et Chari où des tensions intercommunautaires secouaient au moment de la collecte des données le département, avec un déplacement important des populations vers le Tchad.
65. Au regard de tous ces éléments, les zones d'interventions à visiter par la mission ont été déterminées sur la base de la cartographie des interventions du PAREC tel que cela est repris dans le tableau 9 ci-après.
66. Au total, 117 répondants ont été interviewés, dont au moins 24% de femmes et 75% d'hommes et neuf (09) discussions de groupe.

Tableau 7 : Cartographie des interventions du PAREC et des cibles retenues dans l'échantillon

PRODUIT	CONSISTANCE	COMMUNE CIBLE	LOCALITE ET ACTEURS CONCERNES	BENEFICIAIRES
Produit 1 : Des mécanismes appropriés favorisant l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socioéconomiques mis en place et opérationnels				
Sous-Produit 1.1 : Mise en place des BEM	Edition de 2 000 exemplaires de l'architecture institutionnelle, du guide d'ouverture et de gestion des Bureaux d'Emploi Municipaux (BEM)	Toutes les 20 communes sont concernées	Mairies des Villes retenues dans l'échantillon Ministères partenaires d'exécution du PAREC PNUD	Communes cibles
	Élaboration des Plans communaux d'insertion des Jeunes (PCIJ)	3 communes concernées : Garoua-Boulaï, Doumé, et Ngan'Ha	Garoua-Boulaï (Mairie) Doumé (Mairie) Ngan'Ha (Mairie) Ministères partenaires d'exécution du PAREC PNUD – Autres PTF	Communes de Garoua-Boulaï, Doumé et Ngan'Ha
	Transformation des CEOCA/Mise en place des BEM	Toutes les 20 communes concernées	Mairies des Villes retenues dans l'échantillon Ministères partenaires d'exécution PNUD – Autres PTF	Communes cibles
	Fourniture des équipements (informatique, matériel roulant et mobilier de bureau) et formation des personnels de gestion en vue de renforcer les capacités techniques et opérationnelles des BEM	Toutes les 20 communes sont concernées. Le matériel fourni n'est toutefois pas le même partout, selon qu'il s'agisse de la transformation d'un CEOCA ou de la création d'un BEM	Mairies des Villes retenues dans l'échantillon Ministères partenaires d'exécution PNUD Prestataires de services Bénéficiaires	Communes cibles
Sous-Produit 1.2 : Création de 102 microentreprises de jeunes et de femmes	Appui en formation et équipement pour la création de micro-entreprises	Toutes 20 communes sont concernées	Mairies des Villes retenues dans l'échantillon PNUD Prestataires de services Services déconcentrés des Ministères partenaires Bénéficiaires	Jeunes et femmes des communes cibles
Produit 2 : L'inclusion économique est diversifiée et soutenue par la valorisation des produits locaux destinés au marché				
Sous-Produit 2.1 : Renforcement de sept (07) chaînes de valeur locales dans 17 communes	Appuis en intrants, matériels agricoles et équipements de transformation octroyés à 125 groupes et associations	Doumé, Garoua-Boulaï, Dir, Ngan'Ha, Pitoa, Kousseri, Touloum, Mokolo, Poli, Moulvoudaye, Nyambaka, Ngoura, Wina, Logone Birni, Tcholliré, Garoua 1 ^{er} , Bibémi	Mairies des Villes retenues dans l'échantillon sur la base des listes des équipements et appuis fournis par le PAREC	125 groupes et associations disséminés dans 17 communes
Sous-Produit 2.2 : Renforcement des capacités des acteurs des chaînes de valeur et d'intégration des populations vulnérables	Améliorer les moyens de subsistance et la résilience des réfugiés et des communautés d'accueil dans la Région de l'Est, grâce à une agriculture, une technologie et une innovation durables et résilientes	Ngoura Cette commune n'a pas été retenue dans l'échantillon.	Garga Sarali	Communautés d'accueil et réfugiés
Produit 3 : Les institutions financières locales capables de fournir des produits/services financiers adaptés aux besoins des jeunes, des femmes et des populations rurales dans les zones				

PRODUIT	CONSISTANCE	COMMUNE CIBLE	LOCALITE ET ACTEURS CONCERNES	BENEFICIAIRES
d'intervention				
Sous-Produit 3.1 : Développement de sept (07) produits/services	Sept (07) services et produits financiers testés dans sept communes différentes	Pitoea, Poli, Tcholliré, Garoua 1er, Bibémi, Abong Mbang, Mokolo, Meiganga, Tignere	Mairies des Villes retenues dans l'échantillon EMFs opérant dans les villes retenues dans l'échantillon Jeunes, femmes et populations vulnérables clients des EMFs cibles de l'évaluation (Garoua, Abong Mbang, Mokolo, Meiganga)	Crédit du Sahel Nord Cameroun, MIFED PCS Nord Cameroun, MUFID Abong Mbang, CDECA Tcholliré, MUFID Mokolo, SAVANA ISLAMIC FINANCE Adamaoua
Sous-produit 3.2 : Amélioration de l'écosystème technologique des EMF	Dotation en équipements logiciels visant à améliorer la fourniture des services/produits à la clientèle grâce à une digitalisation accrue	Pitoea, Poli, Tcholliré, Garoua 1er, Bibémi, Abong Mbang, Mokolo, Meiganga, Tignere	Mairies des Villes retenues dans l'échantillon EMFs opérant dans les villes retenues dans l'échantillon Jeunes, femmes et populations vulnérables clients des EMFs cibles de l'évaluation (Garoua, , Abong Mbang, Mokolo, Meiganga)	Crédit du Sahel Nord Cameroun, MIFED PCS Nord Cameroun, MUFID Abong-Mbang, CDECA Tcholliré, MUFID Mokolo, SAVANA ISLAMIC FINANCE Adamaoua
Sous-produit 3.3 : Mise à disposition des équipements et matériels informatiques	Allocation des équipements et matériels informatiques aux établissements de microfinance partenaires dans les régions de l'Adamaoua, du Nord et l'Extrême Nord	Communes partenaires de l'Adamaoua, du Nord et de l'Extrême-Nord	Mairies des Villes retenues dans l'échantillon EMFs opérant dans les villes retenues dans l'échantillon	EMF partenaires de l'Adamaoua, du Nord et de l'Extrême-Nord
Sous-produit 3.4 : Développement de la finance islamique	Apporter un appui technique pour le développement, l'implémentation et le suivi des projets conjoints en mode islamique	Produit resté à l'étape des études. Semble concerner le niveau national	Les données relatives à ce sous-produit devront être collectées auprès du point focal MINFI	
Sous-produit 3.5 : Education financière	Formation sur le module éducation financière dispensé entre autres aux cibles du produit 2	Non réalisée du fait de la crise sanitaire	Cette situation soulève deux préoccupations : l'une relative à l'adéquation entre l'envergure du Projet et la disponibilité des ressources, l'autre relative à la capacité de mobilisation de ressources par l'équipe u Projet	
Sous-Produit 3.6 : Actualisation de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive (SNFI)	Accroître l'accès des jeunes/femmes/catégories sociales défavorisées aux services financiers	Document de portée nationale	Les données relatives à ce sous-produit devront être collectées auprès du point focal MINFI	
Produit 4 : Les institutions locales capables de prévenir et gérer les chocs économiques affectant l'offre et la demande des principaux produits de consommation de masse				
Sous-Produit 4.1 : Système d'information sur les marchés	Un système d'information sur les marchés (CAMIS) a été développé.	Ce système est opérationnel et couvre pour le moment les départements du Diamaré, du Logone et Chari, du Mayo Tsanaga et du Mayo Sava	Mairies des Villes retenues dans l'échantillon Services déconcentrés des ministères partenaires d'exécution (MINCOMMERCE, MINEPIA, MINADER) Producteurs Commerçants	Jeunes producteurs Commerçants
Sous-produit 4.2 : Le CAMIS est vulgarisé	Cinq groupes d'acteurs visés(i) les administrations et autres organismes, (ii) les représentants des producteurs, (iii) les	Communes de l'Extrême-Nord	Mairies des Villes retenues dans l'échantillon Services déconcentrés des ministères	Administrations et autres organismes, représentants des producteurs, représentants des

PRODUIT	CONSISTANCE	COMMUNE CIBLE	LOCALITE ET ACTEURS CONCERNES	BENEFICIAIRES
	représentants des commerçants, (iv) les représentants des consommateurs, et (v) les représentants des médias		partenaires d'exécution Producteurs Commerçants	commerçants, représentants des consommateurs, et représentants des médias
Sous-produit 4.3 : Mise en place de 10 mécanismes communautaires pour assurer l'approvisionnement du marché en principaux produits de consommation	N'a pas été réalisé du fait des contraintes budgétaires		Cette situation soulève deux préoccupations : l'une relative à l'adéquation entre l'envergure du Projet et la disponibilité des ressources, l'autre relative à la capacité de mobilisation de ressources par l'équipe du Projet	

7.8 Limites de la méthodologie

67. La mission d'évaluation tient à présenter un ensemble de limites consubstantielles aux choix effectués pour la collecte des données. Trois principales limites ont été identifiées :

- ❖ **La non-exhaustivité** des données collectées sur le terrain. Cette limite résulte de la triple contrainte de la durée de la mission d'évaluation, de la large couverture territoriale du projet dans des localités éloignées les unes des autres et de la petite taille de l'équipe dédiée à la collecte des données. Néanmoins, la mission d'évaluation s'est assurée de la représentativité des données collectées.
- ❖ **Les biais de sélection** liés à l'approche raisonnée de l'échantillonnage défini pour la collecte des données. Ce biais est relatif tant aux zones d'intervention à couvrir que pour les personnes choisies pour les entretiens semi-structurés. En effet, le choix effectué ici a été fait sur la base de la stratégie d'intervention du projet afin de s'assurer d'une certaine représentativité de l'échantillon couvert. L'ampleur de cette limite est réduite en raison de la cohérence avec les choix perçus pour la couverture du Projet sur le terrain ;
- ❖ **Les risques d'intégrité** des données recueillies. En effet, cette limite traduit le risque de grossissement ou de dissimulation des faits par les informateurs clés à consulter sur le terrain, ces derniers étant souvent choisis par les partenaires d'exécution du Projet et l'équipe du Projet. Cette limite est atténuée par la triangulation et la consolidation des données collectées auprès de plusieurs sources.

VI. CONSTATS ET CONCLUSIONS PRELIMINAIRES DE L'EVALUATION

6.1 Pertinence du Projet : Pertinent

68. La pertinence est considérée comme l'adéquation des objectifs aux problèmes, besoins et priorités réels des groupes-cibles prévus et bénéficiaires auxquels le projet est censé s'adresser, ainsi qu'à l'environnement dans lequel il opère. Elle englobe le concept de capacité de réaction du Projet face aux changements et l'émergence des priorités et besoins de développement. En lien avec la conception du Projet, elle évalue également le niveau d'adoption de solutions appropriées par le projet, relativement aux problèmes identifiés et le caractère approprié des changements éventuels apportés à l'envergure du projet, des dispositions d'exécution et des solutions techniques au cours de la durée de vie du projet.
69. L'examen de la pertinence du Projet a été structuré autour des réponses aux questions clés qui sont reprises ci-dessous :

- *Dans quelle mesure le Projet est-il compatible avec les besoins des bénéficiaires ?*
- *Dans quelle mesure les orientations du projet sont-elles en adéquation avec : (a) les priorités nationales en matière (i) d'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques, (ii) de renforcement des chaînes de valeur, (iii) de développement de la finance inclusive, (iv) de prévention et de gestion des chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse, (b) les priorités des programmes du SNU, et (c) les ODD ?*
- *Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ?*
- *Dans quelle mesure les expériences passées des projets similaires mis en œuvre par le PNUD ont-elles pu renseigner la conception du Projet ?*
- *Dans quelle mesure les intrants et stratégies nécessaires à la mise en œuvre du Projet sont-ils réalistes et appropriés pour l'atteinte des résultats escomptés ?*
- *Dans quelle mesure les indicateurs de mesure des résultats sont-ils directs, objectifs, pratiques, adéquats et jusqu'à quel point la responsabilité de suivre l'évolution de ces indicateurs a-t-elle été clairement identifiée ?*
- *Dans quelle mesure les facteurs externes et risques susceptibles d'influencer la mise en œuvre du Projet ont été identifiés et pris en compte dès le départ ?*

QE 1.1 : Dans quelle mesure le Projet est-il compatible avec les besoins des bénéficiaires ?

Constat 1 : L'adéquation des appuis du PAREC avec les besoins des bénéficiaires apparaît indiscutable ; elle a toutefois été contrebalancée au cours des phases de conception et de mise en œuvre par une couverture géographique trop ambitieuse et une insuffisance de ressources pour combler l'ensemble des attentes identifiées, ce qui a conduit à l'abandon ou la réalisation partielle de certains produits ainsi qu'à une satisfaction inégale des bénéficiaires

70. **Les entretiens réalisés dans les régions de mise en œuvre du PAREC mettent en lumière une cohérence étroite des interventions du Projet avec les besoins des bénéficiaires.** La bonne pratique relevée à ce niveau tient essentiellement en la filiation entre le PAREC et le Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base (SPRPB). Les recommandations et les leçons tirées de la mise en œuvre ce projet ont constitué le socle de l'identification des besoins dans les zones ciblées pour le PAREC.

Au rang de ces besoins figurent notamment les difficultés pour les populations rurales, spécifiquement les jeunes et les femmes, à capter les opportunités socio-économiques de leur environnement, la mauvaise qualité des équipements et

des intrants nécessaires à la production et la transformation de diverses spéculations agricoles, les difficultés d'accès à la terre et au crédit.

71. Les interventions du Projet en faveur des MUFID et des SAR/SM ont également rencontré la reconnaissance de leur pertinence auprès desdites cibles. Telle qu'elle leur a été formulée, la digitalisation répondait bien à un besoin des MUFID dans la mesure surtout où elle permettait une transmission et un traitement de l'information en temps réel. L'élaboration et la signature d'un cahier des charges et d'une feuille de route ouvraient la voie à des appuis multiformes pour la digitalisation de ses services, en vue du développement de produits et services financiers à des catégories vulnérables de leur clientèle, à l'instar de l'extension du paiement de la solde et des pensions aux populations éloignées via le mobile money. Les besoins des SAR/SM en équipements et matériel pédagogique ont également été confirmés sur le terrain, renforçant l'impression d'une cohérence des interventions du Projet avec les attentes des bénéficiaires.
72. Les appuis en faveur des BEM s'inscrivent dans la continuité des interventions en direction des CEOCA dans le cadre des deux (2) phases du SPRPB. Pour les maires et responsables en charge de ces bureaux qui ont été rencontrés, la création des BEM (ou la transformation des CEOCA, là où ils existaient) répondait à un besoin réel, contribuant à placer la Commune au cœur d'un dispositif de prospection, de financement et d'accompagnement des projets porteurs des jeunes. Dans ce sens, le PAREC s'est apparenté dans certaines zones (Mayo Sava, Mayo Tsanaga) à un projet de promotion de la paix et de la cohésion sociale en offrant des possibilités d'insertion économique à des jeunes parfois en proie à l'influence des réseaux de recrutement de la secte islamiste Boko Haram.
73. Le choix des régions et des communes cibles obéissait ainsi aux orientations données dans le cadre de l'évaluation du SPRPB-2 qui invitaient les concepteurs de la phase ultérieure des interventions à privilégier les zones dont les indicateurs socio-économiques en matière de sous-emploi et d'inclusion financière sont parmi les plus faibles du pays. La forte prévalence de la pauvreté dans les quatre (4) régions cibles, avec une concentration des indicateurs de pauvreté dans les zones rurales, renforçait la pertinence du projet du fait de l'ampleur plus importante des besoins des femmes et des jeunes dans un tel contexte de rareté des opportunités économiques. **L'étendue de la zone d'intervention (20 communes) et par conséquent de la population cible exposait cependant le PAREC à une faible couverture des besoins, laissant aux partenaires d'exécution et aux cibles une impression de saupoudrage et de déperdition d'énergie pour des résultats très peu représentatifs de la demande réelle exprimée au niveau local.** Au cours de l'année 2019, le PAREC a concentré ses efforts dans 12 communes (Kousséri, Mora, Mokolo, Maga, Touloum, Moulvoudaye à l'Extrême Nord ; Pitoa et Lagdo dans le Nord ; Dir et Ngan Ha dans l'Adamaoua, Garoua Boulai et Doumé à l'Est) du fait de l'insuffisance de ressources. Les appuis aux bénéficiaires étaient réalisés dans les communes en fonction des ressources disponibles, ce qui explique en partie le fait que certaines communes n'aient pas bénéficié de l'appui du PAREC en ce qui concerne certains produits. A titre d'illustration, le renforcement des chaînes de valeur n'a concerné que 17 communes sur les 20 ciblées par le Projet. A ce propos, faute de ressources, l'appui du PAREC n'a pas été à la hauteur des attentes des acteurs des chaînes de valeur identifiées : il s'est limité à la mise à disposition d'équipements à des bénéficiaires, ce qui ne constituait qu'un pan du renforcement attendu destiné à toucher les différents maillons, de la production à la commercialisation, y compris la transformation, le stockage et le transport. De ce fait, les activités constitutives du Produit 4 devant déboucher sur la mise en relation entre les producteurs et le marché n'ont pas été menées conformément aux prévisions.
74. **En complément aux analyses ci-dessus relatives à l'adéquation entre les interventions du Projet et les attentes des bénéficiaires, l'évaluation relève de très nombreux cas d'insatisfaction des individus, groupes et entreprises ayant bénéficié du Projet, y compris les MUFID et les SAR/SM.** L'analyse de l'efficacité amènera la mission d'évaluation à examiner en profondeur la qualité des appuis et équipements fournis qui semble avoir plombé la pertinence du Projet, contribuant à rendre dans les faits l'apport du PAREC beaucoup moins compatibles que prévu aux besoins des groupes cibles et des bénéficiaires.

QE 1.2 : Dans quelle mesure les orientations du projet sont-elles en adéquation avec : (a) les priorités nationales en matière (i) d'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques, (ii) de renforcement des chaînes de valeur, (iii) de développement de la finance inclusive, (iv) de prévention et de gestion des chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse, (b) les priorités des programmes du SNU, et (c) les ODD ?

Constat 2 : La description de la démarche qui a éclairé la planification du PAREC établit une cohérence avec les priorités du DSCE, les stratégies sectorielles relatives au développement rural, à la formation professionnelle et à l'emploi, ainsi que les priorités de l'UNDAF et du CPD du PNUD, et les ODD

75. Le Projet répond aux priorités de développement du Cameroun définies dans le DSCE, notamment en ce qui concerne les aspects liés à la réduction de la pauvreté en milieu rural, à la réduction du sous-emploi et en matière de promotion d'un développement socio-économique inclusif.
76. Le PAREC est en effet aligné à la Stratégie de développement du secteur rural (SDSR). Structurée en cohérence avec les programmes du DSCE en matière de modernisation de l'appareil de production dans le secteur rural³, autour de quatre (4) axes, dont la modernisation des exploitations, le développement des filières de production et l'amélioration de la mise en marché des produits (Axe 1) qui fait écho au Produit 2 du PAREC, et le développement et modernisation des infrastructures rurales, la facilitation de l'accès aux facteurs de production, au financement et à l'assurance (Axe 2) qui porte en partie sur les questions de financement couvertes par le Produit 3 du Projet. Dans le même sens, le Projet s'aligne aux priorités du Gouvernement en matière de développement et de création des richesses au niveau local, à travers la promotion du passage d'une économie de production à une économie de transformation, avec un accent sur le développement de chaînes de valeur sur les produits à fort potentiel de développement au niveau de chaque localité.
77. Les objectifs du Projet portant sur la réduction du sous-emploi sont en cohérence avec la stratégie de l'emploi déclinée dans le DSCE à travers la conjugaison de trois (3) axes d'interventions, à savoir (i) l'accroissement de l'offre d'emplois décents, (ii) la mise en adéquation de la demande d'emploi, et (iii) l'amélioration de l'efficacité du marché de l'emploi. L'Axe N°1 vise l'objectif de résorber complètement le sous-emploi visible et de maintenir le taux de chômage élargi à moins de 7% à l'horizon 2020 ; le Gouvernement envisageait à travers cet Axe La mise en place de programmes spécifiques de promotion de l'emploi en faveur des couches les plus défavorisées (jeunes, femmes, handicapés, minorités autochtones, etc.). L'intérêt du PAREC pour l'appui aux SAR/SM relève de la prise en compte de l'objectif N°3 du DSCE en matière de développement de la formation professionnelle ; il y est spécifiquement *de rationaliser davantage la gestion du système de formation professionnelle à travers notamment la refonte totale des 186 SAR/SM éparpillées à travers le pays et l'érection de Centres de Formation aux Métiers, moins nombreux, mieux outillés et plus efficaces.*
78. Les objectifs du DSCE en matière de développement humain renforcent la pertinence du choix fait par le PAREC de cibler en priorité les jeunes et les femmes. Dans ce domaine, le Gouvernement s'engage en effet à *poursuivre la réalisation des investissements en faveur des différentes catégories sociales, dans les domaines de la santé, l'éducation et la formation professionnelle avec une attention particulière pour les jeunes et les femmes, ainsi que pour l'encadrement et la prise en charge des autres groupes socialement fragilisés).*
79. Le PAREC apparaît également comme une intervention contributive aux efforts du SNU au développement du Cameroun. Il touche trois (3) des quatre (4) piliers de l'UNDAF 2018-2022, notamment :
- le Pilier I (Opportunités d'emplois décents et inclusion sociale), spécifiquement l'Effet 1.1 qui envisage que *d'ici à 2020, les femmes et les jeunes ont un accès accru et équitable aux opportunités d'emploi décent et sont économiquement plus autonomes ;* et l'Effet 1.2 d'après lequel *d'ici à 2020, les femmes, les jeunes, les*

³ Cf. Paragraphe 191 et suivants du DSCE. Il s'agit notamment des programmes suivants : (i) le développement des productions végétales, animales, halieutiques et forestières, (ii) l'amélioration du cadre de vie, (iii) la gestion durable des ressources naturelles et (iv) l'amélioration du cadre institutionnel.

enfants et les personnes vulnérables ont un accès accru à des mesures efficaces et durables de protection sociale en vue de la réduction des inégalités et des violences ;

- le Pilier III portant sur l'éducation et formation professionnelle, par le biais de l'Effet 3.2 (*D'ici 2020, 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*) ;
- le Pilier IV (Résilience, relèvement précoce et sécurité alimentaire) à travers l'Effet 4.1 libellé ainsi qu'il suit : *"D'ici à 2020, les populations (en particulier les groupes vulnérables) des zones cibles sont plus résilientes aux chocs environnementaux, sociaux et économiques"*.

80. Le projet contribue également aux Effets du CPD du PNUD, spécifiquement à travers les produits ci-après :

- Produit 1.1 : *Des mécanismes appropriés favorisant l'accès des femmes et des jeunes aux opportunités socioéconomiques mis en place et opérationnels ;*
- Produit 1.2 : *L'inclusion économique est diversifiée et soutenue par la valorisation des produits locaux destinés au marché ;*
- Produit 1.3 : *Les institutions financières locales sont capables de fournir des produits / services financiers adaptés aux besoins des jeunes, des femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention ;*
- Produit 2.2 : *Les institutions mieux outillées pour prévenir et gérer les chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse.*

81. **L'évaluation note que le Résultat escompté du PAREC se confond aux effets 1.1 et 4.1 de l'UNDAF d'une part ; et effets 1 et 2 du CPD du PNUD d'autre part, ce qui pose la question de sa spécificité.**

82. Les interventions prévues dans le cadre du PAREC devaient contribuer à l'atteinte des ODD 1, 2, 4, 8 et 10, tel qu'il apparaît dans le tableau ci-après.

Tableau 8 : Récapitulatif des ODD visés par le PAREC

ODD	Cibles spécifiques	Produits correspondants du PAREC
Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde	1.2: D'ici à 2030, réduire de moitié au moins la proportion d'hommes, de femmes et d'enfants de tout âge qui vivent dans la pauvreté sous tous ses aspects, telle que définie par chaque pays et quelles qu'en soient les formes	Produit 1 Produit 2 Produit 3 Produit 4
	1.4: D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété et au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage et aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adéquats, y compris la micro-finance	Produit 1 Produit 2 Produit 3 Produit 4
	1.5: D'ici à 2030, renforcer la résilience des pauvres et des personnes en situation vulnérable et réduire leur exposition et leur vulnérabilité aux phénomènes climatiques extrêmes et à d'autres chocs et catastrophes d'ordre économique, social ou environnemental	Produit 4
ODD 2: Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable	2.3 : D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier les femmes, les autochtones, les exploitants familiaux, les éleveurs et les pêcheurs, y compris en assurant l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et intrants, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emploi autres qu'agricoles	Produit 2 Produit 3
	2.c : Adopter des mesures visant à assurer le bon fonctionnement des marchés de denrées alimentaires et des produits dérivés et faciliter l'accès rapide aux informations relatives aux marchés	Produit 2
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	4.4: D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat	Produit 1
ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous	8.3: Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des micro-entreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers	Produit 1 Produit 2 Produit 3
	8.5: D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal	Produit 1

ODD	Cibles spécifiques	Produits correspondants du PAREC
	pour un travail de valeur égale	
	8.6: D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation	Produit 1
	8.10: Renforcer la capacité des institutions financières nationales de favoriser et généraliser l'accès de tous aux services bancaires et financiers et aux services d'assurance	Produit 3
ODD 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre	10.1: D'ici à 2030, faire en sorte, au moyen d'améliorations progressives, que les revenus des 40 % les plus pauvres de la population augmentent plus rapidement que le revenu moyen national, et ce de manière durable	Produit 1 Produit 2
	10.2: D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leurs handicaps, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre	Produit 1 Produit 2 Produit 3

QE 1.3 : Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ?

Constat 3 : La dynamique de consultation engagée au cours de la phase d'identification du PAREC avec les différentes parties prenantes de la mise en œuvre a contribué à renforcer l'adéquation des activités et produits avec les attentes de la population cible, mais ne semble pas avoir été soutenue tout au long de la conception et de la planification des interventions, ouvrant la voie à des incompréhensions et une satisfaction inégale des bénéficiaires finaux

83. La section 3.5 du PRODOC portant sur l'implication des parties prenantes fait référence à la consultation de nombreux acteurs relevant du gouvernement (MINEPAT, MINEFOP, MINJEC, MINCOMMERCE, MINFI, MINAS, MINPROFF, MINADER, MINEPIA), des cibles et bénéficiaires (CNJC, Association des CVUC, associations de producteurs et productrices intervenant dans les secteurs de l'artisanat, de la production agro-sylvo-pastorale et de la pêche, EMF, associations de consommateurs, etc.) et des PTF (BIT, FIDA, PAM, FAO, Japon, KOICA, BEI) au cours de la phase d'initiation et d'examen du Projet. Aucune donnée supplémentaire n'y est fournie sur la méthodologie, les axes et le contenu des différentes consultations engagées, ce qui ne permet pas de statuer définitivement en faveur d'une pleine implication des parties prenantes du PAREC au cours des étapes d'identification de ses interventions.
84. L'absence de l'organisation faïtière des MUFID de la liste des acteurs consultés justifie en partie les nombreuses incompréhensions ayant marqué la collaboration de cet établissement de microfinance avec le Projet. De l'avis des interlocuteurs des MUFID rencontrés par la mission d'évaluation, il n'y a pas eu de descente préalable sur le terrain pour s'enquérir de la situation réelle et spécifique de chaque MUFID, son contexte technique et technologique ainsi que ses besoins. Ainsi, aucune étude préalable n'a été faite pour s'assurer de la capacité de l'Internet disponible à faire marcher le CBS, qui venait de l'Afrique de l'Ouest et ne correspondait pas entièrement aux exigences des pays de la zone CEMAC. Les interactions incontournables entre chaque MUFID et l'Organisation faïtière n'ont pas été prises en compte dans la configuration du CBS, ce qui traduit une faible maîtrise de l'architecture du réseau des MUFID, et a été à l'origine de nombreuses contraintes rédhibitoires pour une appropriation de l'application par ces EMF.

85. L'identification des besoins des SAR/SM ne semble pas non plus avoir été menée en prévision à la conception du Projet. Les responsables des SAR/SM rencontrés dans la région de l'Est affirment ne pas avoir été consultés pour la détermination des appuis à leur apporter. Au final, les équipements reçus n'ont pas été en adéquation avec les besoins effectifs de la SAR/SM de Garoua Boulai : 3 surfileuses ont été octroyées là où une seule aurait suffi ; au lieu de 3 tables pour les trois surfileuses, on en a octroyé 6 ; les piqueuses industrielles n'ont pas de tables ; la presse à boutons ne correspond pas au modèle privilégié par la Direction et a été livrée sans ses accessoires.
86. **De bonnes pratiques de consultation des parties prenantes ont toutefois été visibles dans la planification des interventions, notamment dans les interactions avec les communes (à travers les BEM) pour l'identification des chaînes de valeurs porteuses, des opportunités d'affaire à renforcer et des initiatives innovantes portées par les jeunes.** Les responsables des BEM reconnaissent avoir été impliqués à travers des ateliers organisés par le Projet dans les différentes communes et ouverts aux représentants des organisations des producteurs, des organisations des commerçants ainsi que des porteurs de projets et les hommes d'affaires.
87. **Cette consultation dédiée à l'identification des chaînes de valeur porteuses dans chaque commune cible ne semble pas avoir été associée à un état des lieux et un diagnostic spécifique des filières à appuyer et une détermination précise des besoins des porteurs de projets.** La mission d'évaluation y voit l'origine des nombreuses plaintes émises par les bénéficiaires sur l'adéquation des équipements reçus avec leurs besoins.

QE 1.4 : Dans quelle mesure les expériences passées des projets similaires mis en œuvre par le PNUD ont-elles pu renseigner la conception du Projet ?

Constat 4 : La conception du PAREC s'est en grande partie fondée en matière sur la capitalisation des acquis et des enseignements issus de la mise en œuvre des interventions du PNUD qui l'ont précédé pour asseoir l'alignement de ses interventions aux politiques nationales ainsi qu'aux besoins et attentes des bénéficiaires

88. Au plan conceptuel, les informations recueillies des sources secondaires et des rencontres effectuées révèlent que le PAREC qui a succédé deux phases du Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base (SPRPB) se situe dans le prolongement logique des interventions initiées au cours des phases précédentes, notamment à travers la couverture des questions relatives à l'emploi, à l'accroissement des revenus des populations rurales, et au renforcement de filières porteuses de croissance. A cet égard, il y a lieu de considérer l'évaluation finale du SPRPB II comme le socle de la délimitation du champ d'intervention du PAREC, dans la perspective de la consolidation des acquis et avancées obtenus par le Cameroun en matière de lutte contre la pauvreté. Les recommandations issues de cette évaluation ont constitué le matériau de base qui a alimenté la structuration du PAREC.
89. En effet, au terme de la mise en œuvre du SPRPB II, et dans la perspective de consolidation des acquis des phases I et II de ce Sous-Programme, l'évaluation a recommandé au Gouvernement du Cameroun et au PNUD qui en étaient les principales parties prenantes de : (i) Promouvoir et étendre le réseau de CEOCA et renforcer au plan institutionnel la pérennité des CEOCA déjà opérationnels ; (ii) Renforcer les bases de pérennisation du mécanisme de revolving fund ; (iii) Densifier et porter à l'échelle l'approche de renforcement des capacités formulée ; (iv) Rechercher et développer des synergies opérationnelles avec les autres Programmes et acteurs ; (v) Améliorer la prise en compte des groupes vulnérables. C'est en se fondant sur ces orientations que le PAREC a nourri l'ambition de contribuer au recul de la pauvreté à travers le renforcement de l'employabilité des jeunes de 15 à 35 ans, des femmes et des populations vulnérables, divers mécanismes favorables à l'augmentation des revenus des ménages, l'amélioration de leur accès aux produits et services financiers, ainsi que la transformation des nombreuses opportunités économiques existant dans les chaînes de valeur agropastorales et artisanales.
90. La conception du PAREC est aussi apparue en cohérence avec les conclusions et recommandations de l'évaluation des résultats des activités de développement du cycle 2013-2017 du PNUD qui invitaient cette agence du SNU à renforcer l'impact de ses interventions en procédant notamment à un recentrage géographique et à un meilleur ciblage des populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, ainsi qu'à la réalisation d'actions visant à encourager l'appropriation et le renforcement de l'engagement des autorités et acteurs locaux.

Le PNUD y était également appelé à anticiper la réduction des ressources ordinaires et la difficulté de mobilisation de ressources additionnelles en développant de nouveaux partenariats tout en capitalisant sur les relations existantes, et en améliorant la coordination et la mise en œuvre conjointe avec les partenaires bilatéraux et gouvernementaux.

QE 1.5 : Dans quelle mesure les indicateurs de mesure des résultats sont-ils directs, objectifs, pratiques, adéquats et jusqu'à quel point la responsabilité de suivre l'évolution de ces indicateurs a-t-elle été clairement identifiée ? Les intrants et stratégies nécessaires à la mise en œuvre du Projet sont-ils réalistes et appropriés pour l'atteinte des résultats escomptés ?

Constat 5 : Le PAREC a bénéficié de l'ensemble des outils conceptuels nécessaires à sa mise en route mais son évaluabilité s'est trouvée affaiblie par l'absence de théorie de changement ainsi que d'effets et d'indicateurs propres susceptibles de faciliter la mesure des changements induits par les activités mises en œuvre et les produits livrés

91. En articulant les principaux éléments de structuration du PRODOC autour de la justification du Projet ; d'une description d'une théorie de changement; du résultat institutionnel escompté de sa mise en œuvre ; de sa structuration en quatre produits ; des partenariats établis pour la réalisation des activités ; des modalités de gestion et de coordination du Projet ; du cadre des résultats et des ressources ; du suivi-évaluation et d'une identification des risques à prendre en compte, les concepteurs du Projet ont mis en place les conditions propices à l'évaluation de ses performances.
92. **L'examen du Cadre de résultats réalisé à la lumière du tableau 9 ci-après révèle des efforts substantiels déployés en vue de la documentation de la situation de référence des différents indicateurs des produits qui apparaissent globalement SMART.**

Tableau 9 : Examen critique des indicateurs de performance du PAREC basé sur les données du Cadre de résultats

Livrables	Indicateurs Objectivement vérifiables	Valeur de référence	Valeur cible	Cohérence de l'indicateur
Résultats				
<p>Effet UNDAF 1.1 / DPP 1 : D'ici à 2020, les femmes et les jeunes ont un accès accru et équitable aux opportunités d'emplois décentes et sont davantage économiquement autonomes</p>	<p>Indicateur DPP 1.1: Taux de chômage des jeunes et des femmes</p>	<p>73% (hommes de 15 à 35 ans ; 2010) 78% (femmes de 15 ans et plus ; 2010)</p>	<p>50% (hommes de 15 à 35 ans) 78% (femmes de 15 ans et plus)</p>	<p>Indicateur mesurable disposant de données de référence et de cibles à atteindre Indicateur SMART, cependant calqué sur l'indicateur UNDAF sans effort d'adaptation à la zone d'intervention du PAREC</p>
	<p>Indicateur DPP 1.2: Pourcentage de femmes et d'hommes entrepreneurs</p>	<p>49,3% (hommes de 15 à 35 ans ; 2009) 24,8% (femmes de 15 ans et plus ; 2013)</p>	<p>60% (hommes de 15 à 35 ans) 50% (femmes de 15 ans et plus)</p>	<p>Indicateur mesurable disposant de données de référence et de cibles à atteindre Indicateur SMART, cependant calqué sur l'indicateur UNDAF sans effort d'adaptation à la zone d'intervention du PAREC</p>
	<p>Indicateur DPP 1.3: Pourcentage d'hommes et de femmes de 15 ans et plus ayant un compte dans une institution financière formelle</p>	<p>53,68% (hommes ; 2016) 46,32% (femmes ; 2016)</p>	<p>60% (hommes) 70% (femmes)</p>	<p>Indicateur mesurable disposant de données de référence et de cibles à atteindre Indicateur SMART, cependant calqué sur l'indicateur UNDAF sans effort d'adaptation à la zone d'intervention du PAREC</p>
<p>Effet UNDAF 4.1 / DPP 2 : D'ici à 2020, les populations (en particulier les groupes vulnérables) dans les zones d'intervention cibles sont plus résilientes aux chocs environnementaux, sociaux et économiques</p>	<p>Indicateur DPP 2.2: Évolution des prix moyens des produits de grande consommation (oignons, mil, sorgho, riz, manioc, petits ruminants) dans les zones d'intervention par rapport à 2012</p>	<p>Oignons : Sac de 70 kg à 38 000 FCFA Mil: Sac de 100 kg à 15 000 FCFA Sorgho : Sac de 100 kg à 16 000 FCFA Riz : Sac de 50 kg à 15 000 FCFA Manioc : Sac de 50 kg à 20 000 francs CFA Chèvre de 50 kg à 30 000 FCFA Mouton de 50 kg à 50 000 FCFA</p>	<p>Evolution de + ou - 5% par rapport aux prix de référence</p>	<p>Indicateur mesurable disposant de données de référence et de cibles à atteindre Indicateur SMART, cependant calqué sur l'indicateur UNDAF sans effort d'adaptation à la zone d'intervention du PAREC</p>
Produits				

<i>Livrables</i>	<i>Indicateurs Objectivement vérifiables</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Valeur cible</i>	<i>Cohérence de l'indicateur</i>
Produit 1 : Des mécanismes appropriés favorisant l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques mis en place et opérationnels	Indicateur 1.1 : Nombre de centres communautaires mis en place et fonctionnels	10 (2016)	10	Indicateur mesurable disposant de données de référence, de cibles à atteindre et de sources de vérification Indicateur SMART ne mettant toutefois pas en évidence un apport supplémentaire du Projet et nécessitant par ailleurs une désagrégation par zone d'intervention
	Indicateur 1.2 : Nombre d'emplois créés, désagrégés par secteur pour les femmes et les jeunes	450 (Jeunes, 2016) 250 (Femmes, 2016)	2750 (Jeunes) 3050 (Femmes)	Indicateur mesurable disposant de données de référence, de cibles à atteindre et de sources de vérification Indicateur SMART
Produit 2 : L'inclusion et la diversification économique soutenues par la valorisation des produits locaux mis en marché	Indicateur 2.1 : Nombre de chaînes de valeur locales renforcées	10 (2016)	5	Indicateur mesurable disposant de données de référence, de cibles à atteindre et de sources de vérification Indicateur SMART ne mettant toutefois pas en évidence un apport supplémentaire du Projet et nécessitant par ailleurs une désagrégation par zone d'intervention
	Indicateur 2.2 : Nombre de personnes (H/F) économiquement pauvres disposant d'un revenu comptabilisable	0 (2018)	2500	Indicateur mesurable dont la valeur de référence est insuffisamment documentée (la valeur zéro ne reflète pas la réalité du nombre de personnes disposant d'un revenu comptabilisable) et la valeur cible n'est pas déclinée selon le genre
Produit 3 : Les institutions financières locales capables de fournir des produits et services financiers adaptés aux besoins des jeunes, des femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention	Indicateur 3.1 : Nombre de produits et services financiers innovants développés	0 (2016)	4	Indicateur mesurable dont la valeur de référence est insuffisamment documentée : la valeur zéro ne reflète pas la réalité du nombre de produits financiers innovants disponibles dans les communes couvertes
	Indicateur 3.2 : Volume total d'épargne informelle/rurale mobilisé via le digital (USD)	A déterminer	700 000	Indicateur mesurable ne disposant pas de données de référence et dont la valeur cible manque de précision sur les cibles

Livrables	Indicateurs Objectivement vérifiables	Valeur de référence	Valeur cible	Cohérence de l'indicateur
				visées : il est difficile de savoir si l'indicateur est fixé à une échelle individuelle (par cible touchée) ou collective (ensemble des bénéficiaires du produit) Indicateur non SMART
	Indicateur 3.3 : Nombre de nouveaux modules d'éducation financière développés et digitalisés	0 (2017)	3	Indicateur mesurable disposant de données de référence, de cibles à atteindre et de sources de vérification Indicateur SMART
	Indicateur 3.4 : Pourcentage de femmes, de jeunes et de populations rurales bénéficiant des financements à travers les institutions de financement partenaires	0% (Jeunes, 2016) 0% (Femmes, 2016) 0% (Populations rurales, 2016)	20% (Jeunes) 25% (Femmes)	Indicateur mesurable dont la valeur de référence est insuffisamment documentée : la valeur zéro ne reflète pas la réalité du pourcentage de femmes, jeunes ou populations rurales bénéficiant de financements
Produit 4 : Les institutions locales capables de prévenir et gérer les chocs économiques affectant l'offre et la demande des principaux produits de consommation de masse	Indicateur 4.1 : Nombre de systèmes d'information de marché des produits de consommation de masse mis en place	0 (2016)	1	Indicateur mesurable disposant de données de référence, de cibles à atteindre et de sources de vérification Indicateur SMART
	Indicateur 4.2 : Nombre de parties prenantes (institutions locales, associations locales et radios communautaires) capables d'utiliser les données du système d'information de marché	0 (2016)	10	Indicateur mesurable disposant de données de référence, de cibles à atteindre et de sources de vérification Indicateur SMART nécessitant toutefois une désagrégation par zone d'intervention
	Indicateur 4.3 : Nombre de mécanismes communautaires mis en place pour assurer l'approvisionnement des marchés en produits de consommation de masse	0 (2016)	10	Indicateur mesurable disposant de données de référence, de cibles à atteindre et de sources de vérification Indicateur SMART nécessitant toutefois une désagrégation par zone d'intervention

93. Au regard du tableau ci-dessus, l'évaluation note cependant que le Résultat escompté du PAREC se confond aux effets 1.1 et 4.1 de l'UNDAF d'une part, et aux effets 1 et 2 du CPD du PNUD d'autre part, ce qui pose la question de sa spécificité. Le débat à ce niveau réside dans la capacité du PAREC à déterminer la proportion des jeunes, des femmes et des populations à risque visés par un accès accru et équitable aux opportunités d'emplois et à la résilience économique consécutives à son action. La lecture du cadre de résultats du Projet ne permet pas de savoir si la population cible correspond à l'ensemble des jeunes, femmes et populations à risque des 4 régions couvertes ou plutôt d'une fraction de cette population. Le PAREC aurait dû déterminer le nombre de personnes spécifiquement ciblées par ses interventions pour être en mesure de documenter les effets de son action sur sa cible au fur et à mesure de la mise en œuvre de ses interventions, et ainsi permettre à l'évaluation de se prononcer sur les avancées notables basées sur des évidences. En l'absence d'une telle précision, la conception du PAREC posait les bases d'une difficulté à déterminer la valeur ajoutée de son action sur l'effectif non déterminé de la population cible visée par les interventions du Projet.
94. Par ailleurs, n'ayant pas développé des indicateurs d'effets spécifiques permettant de visualiser le niveau d'atteinte de son résultat final, le PRODOC a rendu difficile tout exercice ultérieur de détermination de la contribution du PAREC aux effets du CPD du PNUD. A son issue, il est difficile de déterminer son apport à la réalisation des indicateurs relatifs à la réduction du taux de chômage des jeunes et des femmes, à l'évolution du pourcentage d'hommes et de femmes entrepreneurs et du pourcentage d'hommes de plus de 15 ans ayant un compte dans une institution financière formelle, ainsi qu'à l'évolution contrôlée des prix moyens des produits de grande consommation.
95. **L'insuffisance de ressources pour la mise en œuvre des activités initialement prévues dans le PRODOC amène également à interroger l'étendue du Projet en termes de produits à livrer et de communes à couvrir.** Le faible effectif des bénéficiaires finaux du PAREC à l'échelle des 20 communes couvertes laisse une impression globale de saupoudrage, alors qu'une concentration des interventions autour des deux premiers produits et d'un nombre limité de communes aurait sans aucun doute contribué à rapprocher le Projet de la réalisation de ses indicateurs. Le réalisme des indicateurs d'effets, pour lesquels le cadre de résultats prévoyait des cibles difficilement atteignables (taux de chômage ramené de 73% à 50% pour les jeunes et de 78% à 50% pour les femmes ; pourcentage d'entrepreneurs porté de 49,3% à 60% pour les hommes et de 24,8% à 50% pour les femmes ; pourcentage d'hommes de plus de 15 ans ayant un compte dans une institution financière formelle porté de 53,68% à 60%, et de 46,32% à 70% pour les femmes), apparaît comme un champ d'analyse supplémentaire à ce niveau.
96. Telle qu'elle est décrite dans le PRODOC (sans être clairement énoncée), la théorie de changement du PAREC se décline en une analyse des effets induits de son contexte qui justifient le bien-fondé de l'intervention projetée et des actions à entreprendre pour apporter des solutions aux problèmes identifiés. A l'analyse, il convient d'admettre que l'absence d'un énoncé clair et précis, tel que cela est prescrit par le Guide d'évaluation du PNUD ne permet pas de dégager facilement les liens des hypothèses causales, ainsi que des défis et activités qui conduiraient à l'obtention des résultats mesurables pouvant contribuer à la réalisation des impacts, ainsi que des conditions nécessaires pour que ces hypothèses causales se réalisent. En d'autres termes, la formulation de la théorie de changement dans le PRODOC du PAREC ne permet pas d'établir clairement les relations entre les produits et les liens qui existent entre ces produits et les changements attendus.

QE 1.6 : Dans quelle mesure les facteurs externes et les risques susceptibles d'influencer la mise en œuvre du Projet ont-ils été identifiés et pris en compte dès le départ ?

Constat 6 : La conception du PAREC s'est entourée d'une identification de risques pertinents susceptibles d'influencer sa mise en œuvre qu'il restait toutefois à analyser en profondeur et à connecter à des mesures de mitigation appropriées

97. Quatre (04) principaux risques susceptibles d'impacter les performances escomptées de la mise en œuvre du PAREC ont été identifiés, à savoir : (i) le risque sécuritaire inhérent à la prévalence de l'insécurité dans les zones frontalières au Sud du Lac Tchad; (ii) le risque d'une crise financière consécutive à la chute du prix du pétrole et à la baisse des recettes du Cameroun; (iii) le risque politique lié aux échéances électorales prévues en 2018 et 2019; et (iv) le risque financier du projet liés aux capacités de mobilisation de ressources pour couvrir les besoins financiers du PAREC. En plus de ces risques principaux, l'éventualité des aléas climatiques cycliques tels que la sécheresse et les inondations ont également été intégrés dans le répertoire des risques à gérer dans le cadre de la mise en œuvre du PAREC.
98. L'évaluation considère la démarche d'une évaluation préalable des risques susceptibles d'impacter la mise en œuvre d'un Projet comme une bonne pratique à systématiser à la phase de planification / conception. Pour le cas d'espèces, la mission note que l'identification des risques aurait pu être complétée par une anticipation des critères liés à la probabilité (certaine, probable, peu probable) de leur survenue, ainsi qu'à leur incidence (modérée, élevée, crucial, substantiel, etc.). Le plan de gestion des risques proposé en annexe du PRODOC n'étant pas spécifique aux risques identifiés, la pertinence des mesures préconisées pour la mitigation des risques identifiés reste à établir.

QE 1.7 : Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche fondée sur les droits humains ?

Constat 7 : Tels qu'elle est présentée dans le PRODOC, la problématique du genre prend en compte les différentes situations sociales, économiques, culturelles et politiques des groupes cibles du PAREC. En l'absence de données factuelles sur cette analyse, l'évaluation n'est pas en mesure de se prononcer sur sa qualité, notamment en ce qui concerne la participation active des communautés ciblées

99. Le PRODOC indique que le PAREC est structuré pour apporter une réponse claire, adaptée et dans une approche basée sur les droits en matière de genre. Pour cela, la stratégie d'intervention du PAREC a ciblé les femmes, hommes, jeunes, populations pauvres et groupes vulnérables des zones rurales comme les bénéficiaires prioritaires des interventions à mettre en œuvre⁴. Cette orientation découle du principe de « Ne laisser personne de côté » qui, pour le cas d'espèces, intègre les jeunes et les femmes victimes du sous-emploi, les ménages les plus touchés par l'insuffisance des revenus ; les personnes impactées par les effets des chocs économiques qui sont à l'origine des pénuries, fluctuations des prix et baisse des revenus, etc. **Le large spectre des groupes cibles visés par les interventions du PAREC illustre la valeur de sa dimension inclusive et de son orientation pour la sauvegarde des droits humains.**
100. Dans le même ordre d'idées, la prise en compte du genre a été appréhendée à la conception du PAREC selon une approche qui pourrait justifier le classement Gender 2 poursuivi par ce projet. Conceptuellement les principaux axes d'analyse retenus pour le genre ont été inscrits dans la perspective d'un changement transformationnel des rapports relatifs à l'égalité des sexes. A cet égard, les intentions déclarées du PAREC se projetaient sur : (i) des activités spécifiques d'autonomisation économique de la femme et de la jeune femme ; (ii) la promotion de la transformation des rapports de genre à travers un encouragement des personnes cibles hommes et femmes à choisir des filières professionnelles au-delà de simples clivages de sexe traditionnels ; (iii) la sensibilisation, l'accompagnement et la communication sur le changement de comportements ; (iv) l'organisation de consultations différenciées par sexe des cibles à toutes les étapes du projet ; (v) l'adoption de mécanismes culturellement sensibles pouvant permettre une plus grande participation des femmes et des jeunes femmes, etc.
101. Même si elle apparaît solide dans les principes, la logique d'intervention vers un changement transformatif dans la construction d'une égalité de sexes entre les cibles visés par le PAREC révèle quelques limites en matière d'inclusivité et des droits humains. En effet, le PRODOC indique que les activités du PAREC devaient cibler les groupes vulnérables sans aucune précision à cet égard en ce qui concerne les personnes porteuses de handicaps ou les populations autochtones. Par ailleurs, la vision sur la prise en compte du genre semble avoir été circonscrite aux rapports hommes-femmes. En effet, le paragraphe 47 du PRODOC qui décrit les préconisations de la prise en compte du genre par le

⁴ Section II du PRODOC, paragraphe 7, page 4

PAREC a ciblé les femmes, les jeunes femmes et les hommes de manière exclusive, sans aucune allusion aux jeunes hommes et autres catégories sociales susceptibles d'être prises en compte dans l'analyse genre.

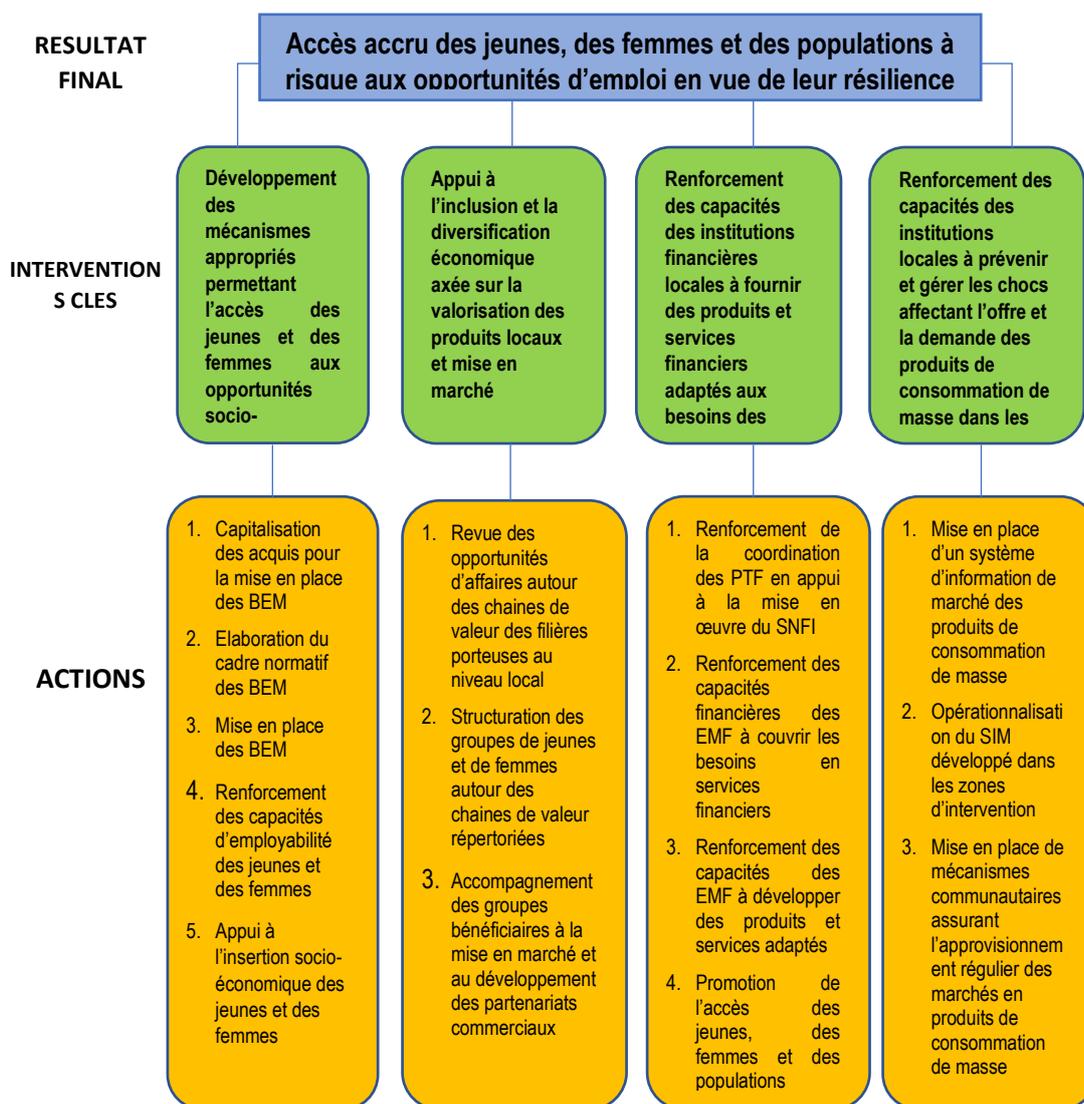
102. Les résultats des analyses comparatives entre les sexes rapportés dans le PRODOC révèlent que : (i) le sous-emploi est très élevé chez les jeunes de la tranche d'âge de 15 à 35 ans ; (ii) ce phénomène touche 77,6% de la population active ; (iii) la majorité d'actifs constitués de jeunes et de femmes exerce dans l'informel ; (iv) les femmes constituent un groupe très vulnérable du fait de leur faible accès aux ressources financières et aux moyens de production. Le manque chronique d'opportunités économiques est également retenu comme un facteur d'inégalités entre les sexes. Le PRODOC révèle à cet égard que 90% des personnes en milieu rural vivent en dessous du seuil de pauvreté.
103. Avec un indice de 0,459 en 2019, et les disparités hommes femmes estimées pour la période 2009-2019 à 0,662 pour la dimension économique ; 0,667 pour la dimension sociale et 0,219 pour l'autonomisation et la représentation, le Cameroun se classait en 2019 à la 8ème place sur les 52 pays d'Afrique classés à l'Indice de l'égalité des genres par la Banque Africaine de Développement.⁵ Dans le même temps, l'IDH du Cameroun a varié de 0,557 à 0,563 entre 2017 et 2019 sans que le pays ait pu bouger de sa position de 153ème pays sur les 189 classés à l'IDH.
104. La mission d'évaluation relève que la conception du PAREC a attribué un marqueur genre à chacun de ses Produits. Les Produits 1, 2 et 3 ont reçu le Gender Marker 2 qui correspond à la situation du Produit qui cible l'égalité entre les sexes comme un objectif significatif avec un minimum de 30% du budget qui va à l'égalité entre les sexes et le renforcement des capacités des femmes. Le Produits 4 a reçu un Gender Marker 1 qui correspond à la situation du Produit qui contribue d'une certaine manière à l'égalité entre les sexes, mais pas de manière significative avec moins de 15% du budget total.
105. A titre de rappel, il convient de souligner que le score Gender marker est attribué sur la base des critères ci-après :
- **le GEN 3** correspond à la situation d'un Produit qui cible l'égalité entre les sexes comme un objectif principal, ce qui doit se traduire par un minimum de 80% du budget total alloué à l'égalité entre les sexes et le renforcement des capacités des femmes
 - **le GEN 2** correspond à la situation du Produit qui cible l'égalité entre les sexes comme un objectif significatif avec un minimum de 30% du budget qui va à l'égalité entre les sexes et le renforcement des capacités des femmes
 - **le GEN 1** correspond à la situation du Produit qui contribue d'une certaine manière à l'égalité entre les sexes, mais pas de manière significative avec moins de 15% du budget total
 - **le GEN 0** correspond à la situation non destinée à contribuer à l'égalité entre les sexes.
106. L'attention particulière que le PAREC porte à l'égalité des sexes et au renforcement des capacités des femmes, dès la phase de conception est illustrée par des allocations budgétaires spécifiques visibles à travers plusieurs activités. A titre d'illustration, les activités 1.3, 1.4 ; 2.1, 2.2 ; 2.3 ; 2.4 ; 3.2 ; 3.4 ont bénéficié des allocations budgétaires que l'évaluation considère suffisantes pour justifier la qualification de Gender 2 pour les Produits 1,2, 3, ainsi que pour l'ensemble du PAREC. Par contre, le Produit 4 apporte une contribution limitée à l'égalité entre les sexes, ce qui justifie le Score GM1 qui lui est attribué dans le PRODOC
107. Le cadre de résultats développé pour le suivi de la mise en œuvre du Projet à défini des indicateurs pour chacun des produits escomptés. Tels qu'ils ont été formulés, au moins 3 (trois) des 11 (onze) indicateurs de mesure du niveau d'achèvement des produits 1, 2 et 3 sont sensibles au genre, à savoir : l'indicateur 1.2 (Nombre d'emplois générés désagrégés par secteur pour les hommes et les femmes) ; l'indicateur 2.2 (Nombre de personnes économiquement pauvres disposant d'un revenu comptabilisable) ; l'indicateur 3.4 (Pourcentage des femmes, des jeunes et des populations rurales bénéficiant des financements à travers les institutions de financements partenaires).
- ➔ **Analyse de la théorie de changement du PAREC**
108. La théorie du changement est un énoncé présentant l'enchaînement des hypothèses de changements attendus qui concourent à la réalisation de l'objectif général ou global d'un projet. Ces hypothèses sont soutenues par un ensemble de conditions de succès pour la réalisation des changements escomptés, et matérialisées par un schéma qui présente

⁵ Indice de l'égalité des genres en Afrique 2019 – Rapport méthodologique et statistique, page 26.

clairement les liens entre le résultat final, les hypothèses et les conditions de succès. Présentée comme telle, la mission d'évaluation n'a pas relevé l'existence d'un tel énoncé dans le document de Projet du PAREC, ce qui apparaît aux yeux de la mission d'évaluation comme une insuffisance dans la mesure où elle aurait permis de mieux cerner la contribution des interventions de chaque produit à la réalisation de l'objectif final. Elle aurait également facilité la compréhension sur la cohérence entre les produits favorisant de ce fait des synergies entre les interventions.

109. Bien que cet énoncé ne soit pas clairement explicité dans le PRODOC, l'annexe 1 présente un schéma qui est une esquisse de théorie de changement du Projet. Ce schéma est structuré en trois niveaux, autour du résultat final, des interventions clés et des actions clés. Ce schéma est repris ci-dessous :

Figure 1: Esquisse de théorie de changement du PAREC (cf. PRODOC)



110. La remarque relative à l'absence d'un énoncé de la théorie du changement dans le PRODOC a été relevée par la mission d'évaluation aussi bien dans son rapport de démarrage de la mission que dans le rapport provisoire de l'évaluation. Une remarque qui a conduit l'équipe du Projet à proposer un énoncé, qui se présente ainsi qu'il suit :

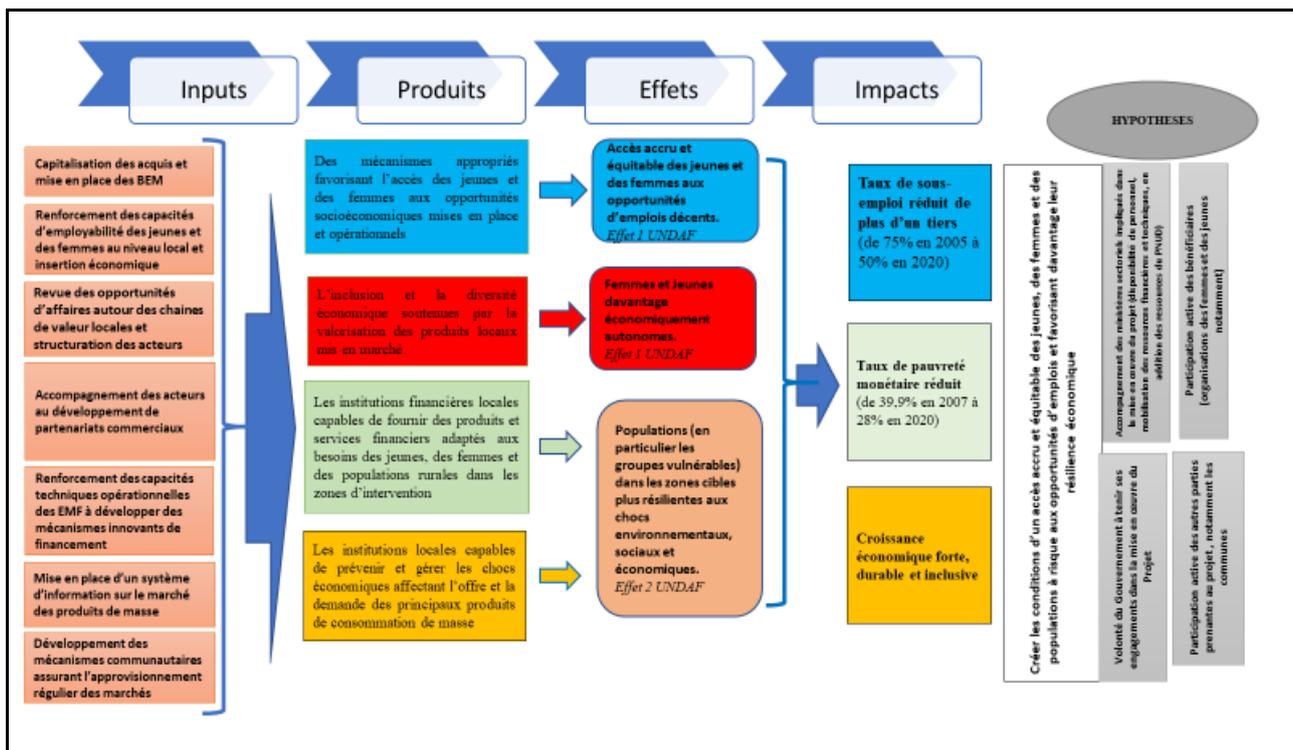
- *Si des mécanismes appropriés favorisant l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques sont opérationnels au niveau local,*
- *Si des produits locaux contribuant à la diversification de l'économie locale sont mieux valorisés et mis en marché pour générer des revenus substantiels,*
- *Si des institutions financières locales sont en mesure de fournir des produits/services financiers adaptés aux besoins des jeunes, des femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention,*

- **Si** les chocs affectant l'offre et la demande des produits de consommation de masse sont prévenus et gérés efficacement par des institutions locales et nationales mieux outillées et,
- **À condition** que des partenariats institutionnels et des cadres de concertation soient développés entre différents acteurs, les modalités d'obtention des changements souhaités soient clairement compris et que l'adhésion des différents intervenants soit assurée,

⇒ **Alors** les jeunes, les femmes et les populations à risque auront un accès accru et équitable aux opportunités d'emplois et seront davantage économiquement résilients dans les zones d'intervention du Projet.

111. Au regard de l'énoncé présenté ci-dessus, l'évaluation relève un certain nombre d'incohérences avec le schéma présenté dans le PRODOC. La première est relative à l'absence des changements exprimés dans l'énoncé, présentés plutôt comme des interventions clés, donc comme des actions. La seconde est l'absence des conditions qui constituent en principe les facteurs clés de succès de l'intervention. Au-delà de ces incohérences, la mission fait observer le caractère simpliste du schéma présenté dans le PRODOC, qui ne saurait représenter de son point de vue la théorie du changement du PAREC. En effet, l'absence des changements ou des effets qui sont les conséquences des actions et des interventions clés ne permet pas de cerner les relations de cause à effet entre les actions, les interventions et le résultat final attendu du Projet.

112. Face à ces insuffisances et en se basant sur l'énoncé proposé par l'équipe du Projet, l'évaluation propose le schéma ci-dessous qui présente l'enchaînement entre les inputs (actions), les effets et les impacts du PAREC, aussi bien pour le Projet de manière globale que pour chacun de ses produits.

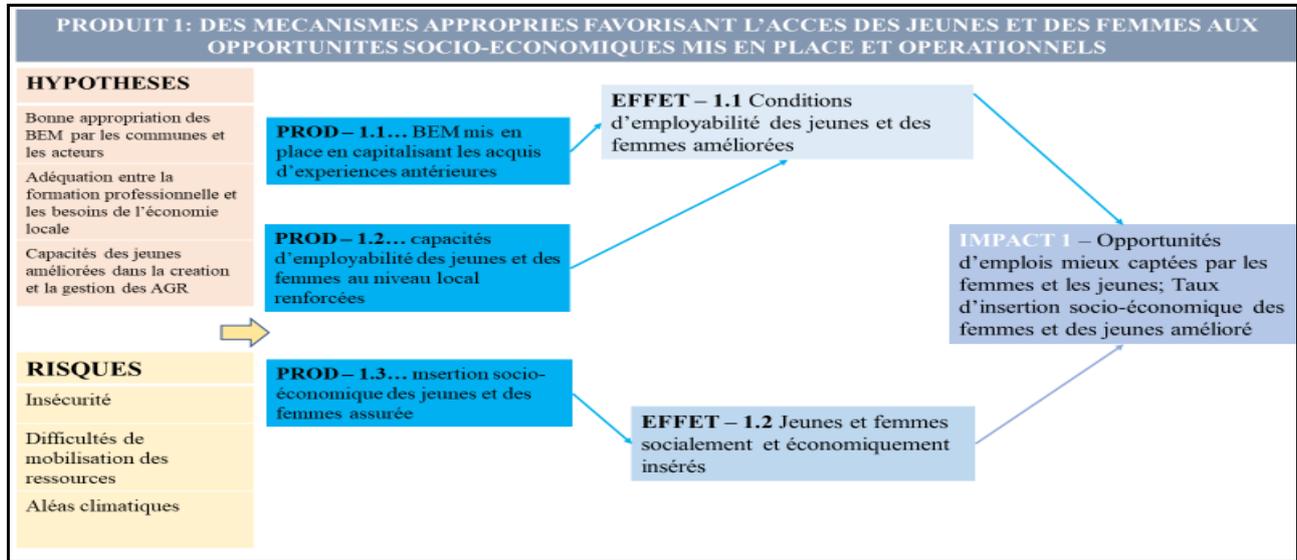


→ **Brève présentation du schéma**

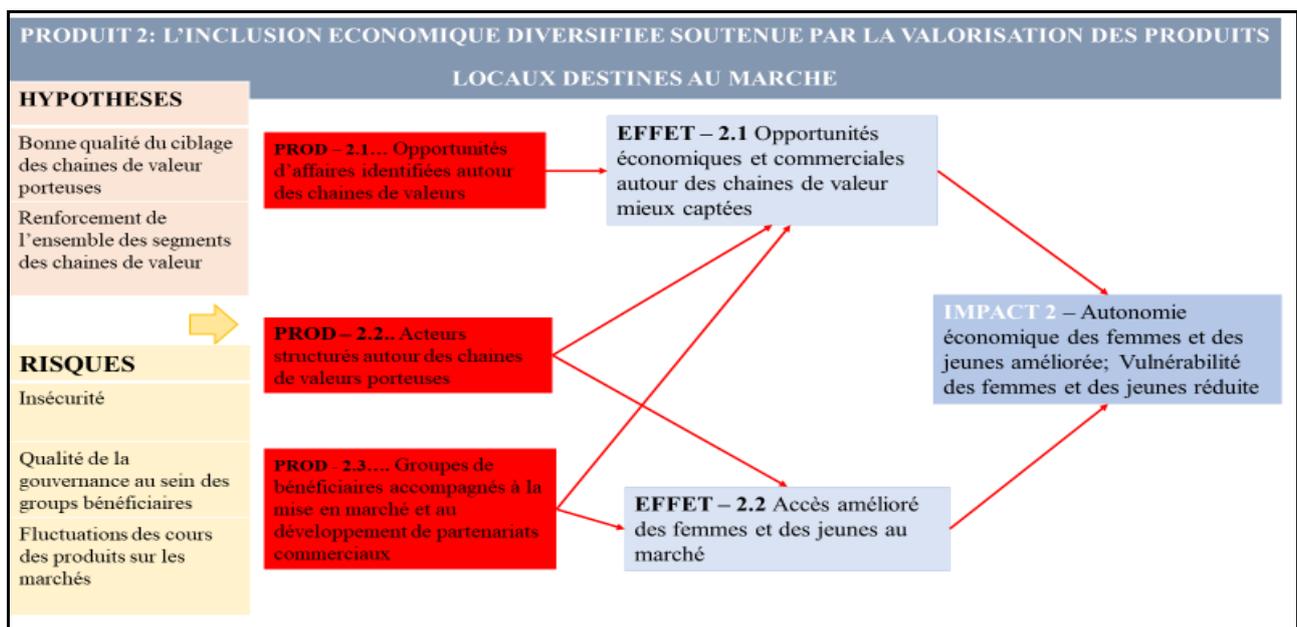
113. En ce qui concerne le Projet dans sa globalité, les actions définies dans le cadre de la mise en œuvre du PAREC constituent les inputs (aussi entendus comme les intrants) nécessaires pour la réalisation des changements escomptés, exprimés à travers ses produits. De ce fait, les produits du PAREC constituent les premiers niveaux de changements escomptés à l'issue de la mise en œuvre des actions et des activités. Ils représentent ainsi les premières étapes à atteindre dans la création d'un environnement favorable à l'insertion socio-économique des jeunes, des femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention du Projet, qui devrait avoir des effets en termes (i) d'accès accru et équitable des jeunes et des femmes aux opportunités d'emplois décents, (ii) d'amélioration de leur autonomie économique et (iii) de renforcement de la résilience des femmes, des jeunes et des populations des zones rurales aux

chocs environnementaux, sociaux et économiques. Dans une perspective de plus long terme, les effets du PAREC, par des mécanismes de duplication de ses acquis et résultats, devraient contribuer à la réalisation des objectifs du Gouvernement exprimés dans le DSCE, notamment la réduction du sous-emploi, la réduction du taux de pauvreté monétaire et une croissance économique forte, durable et inclusive.

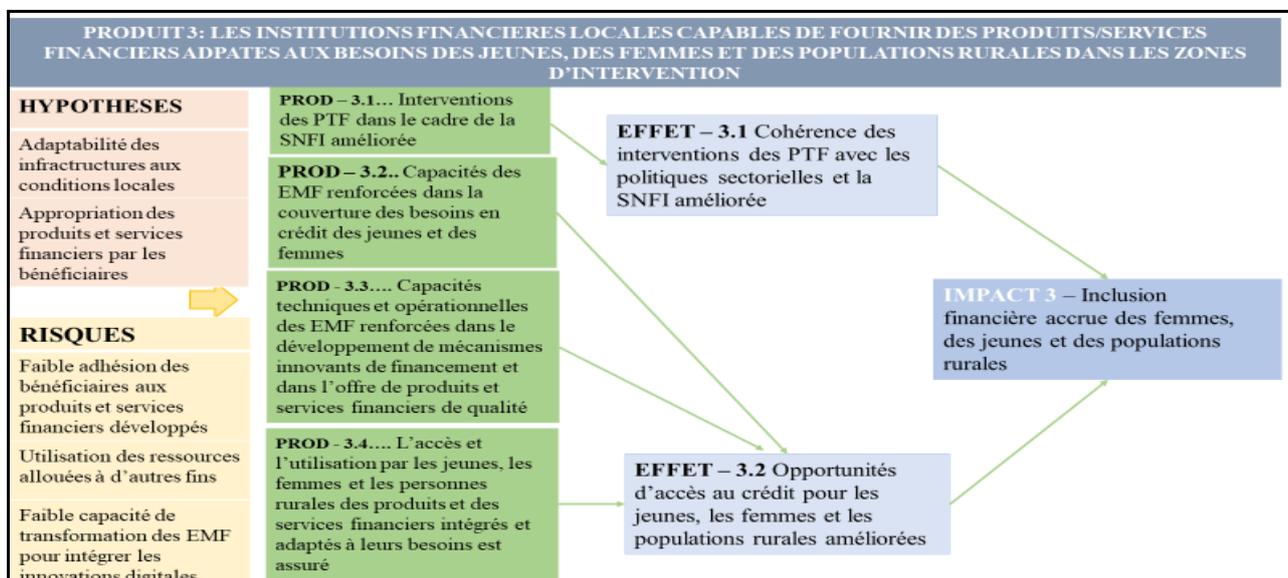
114. Afin que les changements escomptés soient réalisés et perceptibles, un ensemble de conditions sont à développer. Il s'agit notamment de la volonté politique du Gouvernement pour tenir ses engagements, l'accompagnement des ministères sectoriels impliqués dans la mise en œuvre du Projet, la participation active des autres parties prenantes (au travers de partenariats institutionnels et de cadre de concertation) et l'adhésion et la participation des bénéficiaires.



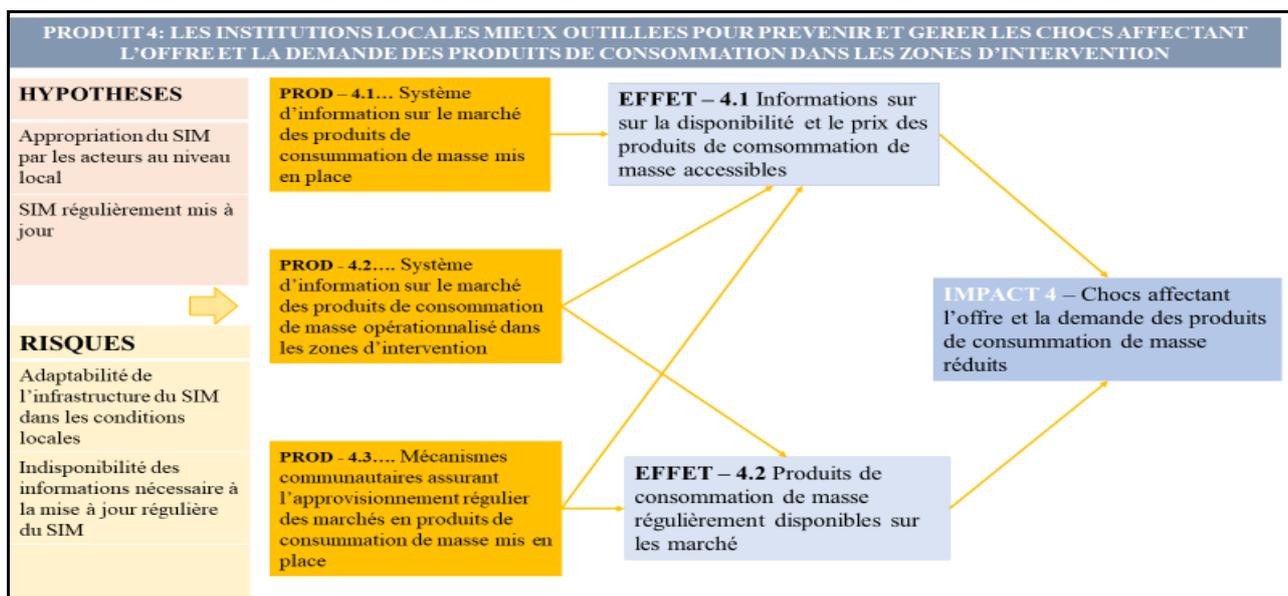
115. S'agissant du Produit 1, résultat final attendu est que les opportunités d'emplois au niveau local soient mieux captées par les femmes et les jeunes, ce qui devrait contribuer à l'amélioration du taux d'insertion socio-économique de ces catégories de la population. Pour y arriver, trois sous-produits sont escomptés à l'issue de la mise en œuvre des activités, à savoir les BEM mis en place et opérationnels, les capacités d'employabilité des femmes et des jeunes renforcées et l'insertion socio-économique des jeunes et des femmes assurée. Tout cela étant sous-tendu par un ensemble d'hypothèses dont l'appropriation des BEM par les communes, l'adéquation entre la formation professionnelle et les besoins de l'économie locale ou encore l'amélioration des capacités des jeunes dans la création et la gestion des AGR.



116. Pour le Produit 2, trois sous-produits sont attendus à l'issue de la mise en œuvre des actions. Ils portent sur l'identification des opportunités d'affaires autour des chaînes de valeur, la structuration des acteurs autour des chaînes de valeur porteuses identifiées et l'accompagnement de ces acteurs à la mise en marché de leurs produits et au développement de partenariats commerciaux. Les effets de ces interventions sont, que les opportunités économiques et commerciales autour des chaînes de valeur porteuses soient mieux captées par les femmes et les jeunes d'une part ; et que leur accès au marché soit amélioré d'autre part. Ce qui devrait conduire au renforcement de l'autonomie économique des femmes et des jeunes et à la réduction de leur vulnérabilité.



117. S'agissant du Produit 3, le principal changement attendu suite aux interventions du PAREC est une inclusion financière accrue des femmes, des jeunes et des populations rurales de ses zones d'intervention. Pour y parvenir, le PAREC devrait notamment améliorer les interventions des PTF dans le cadre de la mise en œuvre de la SNFI, renforcer les capacités des EMF dans la couverture des besoins en crédit des jeunes et des femmes, renforcer les capacités techniques et opérationnelles des EMF dans le développement de mécanismes innovants de financement et dans l'offre de produits et services financiers de qualité et promouvoir l'utilisation de ces produits et services par les jeunes, les femmes et les populations rurales. Ces interventions devraient avoir pour effets l'amélioration de la cohérence des interventions des PTF avec les politiques sectorielles et la SNFI d'une part et l'amélioration de l'accès au crédit par les jeunes, les femmes et les populations rurales d'autre part.



118. En ce qui concerne le Produit 4, trois principales interventions sont à conduire, portant successivement sur la mise en place d'un système d'information sur le marché (SIM) des produits de consommation de masse, son opérationnalisation dans les zones d'intervention du Projet et la mise en place de mécanismes communautaires assurant l'approvisionnement régulier des marchés en produits de consommation de masse. Deux effets sont attendus de ces interventions à savoir, des informations sur la disponibilité et le prix des produits de consommation de masse et leur disponibilité effective dans les marchés des zones d'intervention du Projet. A terme, l'on devrait parvenir à une réduction des chocs affectant l'offre et la demande des produits de consommation de masse. Cela implique un ensemble de conditions parmi lesquelles l'appropriation du SIM par les acteurs au niveau local et sa mise à jour régulière.

Conclusions préliminaires relatives à la pertinence

PERT 1 - La pertinence du Produit 1 du PAREC repose sur la cohérence de ses interventions (appui à la création d'emplois pour les jeunes et les femmes, renforcement de l'équipement des SAR/SM) avec la stratégie de l'emploi ainsi que les objectifs de développement humain et de développement de la formation professionnelle déclinés dans le DSCE, et leur alignement sur les besoins des bénéficiaires, confirmé par les EMF, responsables des établissements et les répondants issus des communes. La consolidation des acquis du SPRPB II, effective à travers la filiation entre les CEOCA et les BEM introduits par le Projet, contribue au renforcement du rôle des communes dans la promotion du développement local, apparaissant ainsi en cohérence avec l'évolution du contexte de décentralisation au Cameroun. Ce volet des interventions du PAREC constitue par ailleurs une contribution à la réalisation de trois des quatre objectifs de l'UNDAF 2018-2022 ainsi qu'au Produit 1.1 du CPD du PNUD.

PERT 2 - Beaucoup plus aligné sur les priorités du Gouvernement en matière de développement et de création des richesses au niveau local, les programmes du DSCE en matière de modernisation de l'appareil de production dans le secteur rural, et la stratégie gouvernementale de développement du secteur rural, le Produit 2 du Projet relève également d'une action contributive aux efforts du SNU au Cameroun en matière d'appui à l'inclusion économique, notamment à travers le Produit 1.2 du CPD du PNUD.

PERT 3 – Le Produit 3 fait également écho aux Effets du CPD du PNUD, avec un accent spécifique sur son produit 1.3 centré sur la fourniture des services financiers adaptés aux besoins des jeunes, des femmes et des populations rurales. Les répondants relevant des EMF confirment l'adéquation de ce dessein avec leurs besoins de digitalisation et de développement de produits financiers en cohérence avec les spécificités du monde rural. Les activités du PAREC dans ce domaine sont par ailleurs en cohérence avec le deuxième axe opérationnel de la stratégie de développement du secteur rural portant sur la facilitation de l'accès aux facteurs de production, au financement et à l'assurance.

PERT 4 – Le Produit 4 du PAREC est pertinent à la lecture de l'UNDAF 2018-2022 dont le Pilier IV porte sur le renforcement de la résilience des groupes vulnérables aux chocs environnementaux, sociaux et économiques. Il est une contribution aux effets du CPD du PNUD (Produit 2.2) visant la prévention et la gestion des chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse.

Avis global sur la pertinence du PAREC - Au regard de l'ensemble des facteurs liés à la pertinence du PAREC, l'évaluation conclut que celle-ci est corroborée à la fois par son alignement aux priorités nationales telles qu'elles ont été définies dans les documents de politique et de stratégie de développement du Cameroun pays, ainsi que par sa cohérence avec les besoins et attentes des cibles et bénéficiaires des interventions sur le terrain. Portée par (i) les précautions prises en termes d'identification et de valorisation des acquis du Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base, et (ii) une bonne analyse des risques liés à la mise en œuvre, la conception du Projet a posé les bases d'une faible évaluabilité de ses acquis, les effets recherchés et les indicateurs clés ayant été calqués sur ceux de l'UNDAF et du CPD du PNUD sans un effort d'appropriation et de ciblage susceptible de faciliter la mesure du niveau d'atteinte du résultat final. Elle a également été affaiblie par l'étendue de la zone d'intervention choisie pour le Projet qui le prédisposait, en l'absence de certitudes sur la disponibilité des ressources, à délivrer des produits peu susceptibles de toucher un large spectre de bénéficiaires et provoquer des changements visibles et durables au niveau des chaînes de valeurs identifiées ainsi que dans l'appui aux jeunes porteurs de projets innovants. Sur cette base, la mission d'évaluation considère avérée la pertinence du Projet, qu'il qualifie de Globalement Satisfaisante en dépit des limites inhérentes à la conception du Projet, et lui attribue un score de 5/6.

6.2 Cohérence du Projet : Moyennement Cohérent

119. Analyser la cohérence d'un projet consiste à démontrer dans quelle mesure l'intervention s'accorde avec les autres interventions menées. En d'autres termes, il s'agit d'établir la mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. Cette analyse couvre deux dimensions, à savoir :

- (a) une dimension interne qui porte sur les synergies et les interdépendances entre interventions menées par la même institution/administration, ainsi que la cohérence entre l'intervention et les normes et critères internationaux pertinents auxquels l'institution/administration adhère, et
- (b) une dimension externe qui interroge la cohérence entre l'intervention considérée et celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte. Cette deuxième dimension de l'analyse de la cohérence englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités.

120. Ainsi, l'analyse de la cohérence du PAREC a été structurée de deux (2) questions spécifiques, à savoir :

QE 2.1 : Dans quelle mesure les interventions du projet sont-elles complémentaires à d'autres interventions menées par les agences du SNU, le gouvernement et d'autres PTF ?

QE 2.2 : Dans quelle mesure le projet PAREC a-t-il créé des synergies et des liens avec d'autres interventions mises en œuvre concernant les domaines thématiques du projet ?

QE 2.1 : Dans quelle mesure les interventions du projet sont-elles complémentaires à d'autres interventions menées par les agences du SNU, le gouvernement et d'autres PTF ?

Constat 7 : Le PAREC jouit d'un grand nombre de possibilités d'articulation de ses interventions avec diverses initiatives gouvernementales et des partenaires au développement qui n'ont cependant pas été analysées dans la phase conceptuelle en termes de synergies et complémentarités spécifiques à rechercher au cours de la mise en œuvre

121. Malgré l'absence au sein du PRODOC d'une analyse de la complémentarité avec d'autres projets des différentes parties prenantes, les concepteurs du PRODOC reconnaissent la coexistence de plusieurs initiatives de même nature au Cameroun. Intervenant sur des problématiques de développement rural et d'emploi ciblant prioritairement les femmes et les jeunes, le PAREC se situe en effet à un carrefour d'interactions effectives ou potentielles avec de nombreuses autres interventions mises en œuvre par le Gouvernement, le SNU et d'autres PTF.

122. Les initiatives gouvernementales avec lesquelles le PAREC peut être mis en cohérence sont essentiellement le PAJER-U, le PEA-Jeunes et le Plan Triennal Spécial Jeunes (PTS-Jeunes) qui apparaissent comme les principaux instruments des pouvoirs publics en matière d'aide à l'emploi et de renforcement des capacités économiques ciblant une catégorie spécifique de la population, en l'occurrence les jeunes.

123. Tirant son essence du discours à la jeunesse du Président de la République le 10 février 2016 et doté d'une enveloppe globale de 102 milliards FCFA, le PTS-Jeunes est un cadre stratégique global autour des programmes gouvernementaux et non gouvernementaux dédiés à l'encadrement et à l'accompagnement des jeunes. Il vise à intensifier l'éducation civique et l'insertion sociale et économique des jeunes à travers leur mobilisation, leur formation civique et entrepreneuriale, leur emploi ou leur installation en unités de production et des services, et ambitionne d'appuyer 1,5 million de jeunes au Cameroun, à raison de 500 000 jeunes par an. Un des trois axes majeurs du Plan consiste en la mise en place d'un Observatoire National de la Jeunesse (ONJ) destiné à servir d'intermédiation entre la demande des jeunes et l'offre des services en leur faveur, et à créer / faciliter les conditions d'une identification, mobilisation, information et orientation des jeunes vers les différentes opportunités d'insertion socioéconomique.

124. Mécanisme de mobilisation, de formation et d'accompagnement des jeunes à leur intégration dans les circuits de production, le PAJER-U est chargé de contribuer à la promotion de l'insertion socio-économique des jeunes âgés de 15 à 35 ans par le biais d'un encadrement technique, entrepreneurial et managérial en vue d'en faire un moteur du développement.

Sa présence sur le terrain à travers les antennes d'arrondissement ou départementales responsabilisées pour l'inscription des jeunes dans le Programme le prédisposait à des interactions potentielles avec le PAREC dans les phases d'identification des porteurs de projets innovants.

125. Le Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des jeunes (PEA-Jeunes) présente également un potentiel important d'interaction avec le PAREC malgré la couverture de zones d'intervention différentes ; mis en œuvre avec l'appui financier du FIDA exclusivement dans les régions du Centre, du Sud, du Nord-Ouest et du Littoral, il souhaite donner aux jeunes hommes et femmes âgés de 18 à 35 ans les moyens d'accroître leurs revenus et d'améliorer leur sécurité alimentaire à travers des entreprises rentables, intégrées dans des filières agropastorales porteuses et offrant des opportunités d'emplois viables.
126. **Les partenaires au développement consultés au cours de la phase d'identification ont sans aucun doute été approchés par le PNUD en raison des possibilités de collaboration susceptibles d'être développées avec le Projet.** Le tableau ci-après présente les axes de collaboration avérés ou potentiels du PAREC avec les programmes et secteurs d'intervention des PTF.

Tableau 10 : Points de convergence entre les produits et activités du PAREC et les projets / programmes des PTF

Partenaires	Projets / Programmes / Domaines d'intervention	Points de convergence avec le PAREC
FIDA (Programme d'options stratégiques pour le pays 2019-2024)	Poursuite du PEA-Jeunes en collaboration avec le MINADER et le MINEPIA	Ciblage des ménages ruraux pauvres, vulnérables et défavorisés travaillant dans le secteur agricole – en particulier les femmes, les jeunes, les peuples autochtones et les personnes handicapées Appui des porteurs de projets économiques (Produit 1) Développement des chaînes de valeurs (Produit 2)
	Poursuite du Projet de Promotion de l'Entrepreneuriat Aquacole (PPEA) en collaboration avec le MINEPIA	
	Formulation et mise en œuvre du PADFA (développement des filières riz et oignon)	
BIT Cameroun	Domaines d'activités : Emploi des jeunes ; Protection sociale ; Travail des enfants ; VIH/SIDA ; Emplois verts ; Normes du travail ; Migration de main d'œuvre	Emploi des jeunes (Produits 1 et 2)
KOICA	Mise en œuvre du Project for the National Institute of Vocational Trainers and Program Development (2013-2018) : Faciliter la mise en place d'un Centre National de Formation Professionnelle et appuyer le développement de curriculums de formation professionnelle	Formation professionnelle (Produit 1)
UNCDF	Programme Municipal Investment Finance (MIF) : Identifier les moyens les plus efficaces de soutenir et diversifier les ressources financières des institutions de financement des collectivités locales	L'UNCDF est actif au Cameroun afin d'améliorer l'accès aux services financiers dans les zones urbaines et rurales à faible revenu (Produit 3)
GIZ Cameroun	PARSE (Projet d'appui à la résilience socio-économique des jeunes vulnérables) : Améliorer la résilience socio-économique des jeunes vulnérables dans les trois régions du Septentrion	Appui des initiatives économiques renforçant la résilience socio-économique (produit 1)
BEI	Possibilité d'intervenir dans le secteur financier, en accordant à des banques et à des institutions financières des lignes de crédit destinées à des bénéficiaires multiples	Finance inclusive (Produit 3)
AFD	Soutien aux acteurs du secteur privé pour : accompagner la modernisation et la professionnalisation des PME par la facilitation de l'accès aux services non financiers et de mise	Finance inclusive (Produit 3)

Partenaires	Projets / Programmes / Domaines d'intervention	Points de convergence avec le PAREC
	à niveau ; faciliter leur accès au financement en lien avec les banques locales (garantie Ariz, finance inclusive) ; renforcer la formation professionnelle et promouvoir l'emploi des jeunes (centres de formation professionnelle sectoriels, centres de formation aux métiers ruraux, rénovation du dispositif de formation aux métiers de la forêt).	
PAM	Implication dans 4 programmes conjoints du SNU pour la période 2018-2020, dont le Programme conjoint sur la sécurité alimentaire, le Programme conjoint sur la revitalisation des économies par les jeunes et les femmes, le Programme conjoint sur la santé et la nutrition, et le Programme conjoint sur la résilience.	Appui des porteurs de projets économiques (Produit 1) Développement des chaînes de valeurs (Produit 2)
FAO (Cadre de programmation pays 2018-2020 de seconde génération)	Domaine prioritaire 1 : Amélioration durable de la productivité des chaînes de valeurs agrosylvopastorales et halieutiques (objectif : promouvoir une croissance et un emploi rural décent et durable)	Appui des porteurs de projets économiques (Produit 1) Développement des chaînes de valeurs (Produit 2)
	Domaine prioritaire 3 : Renforcement de la résilience des populations face aux chocs environnementaux, socio-économiques et amélioration de la nutrition	

QE 2.2 : Dans quelle mesure le projet PAREC a-t-il créé des synergies et des liens avec d'autres interventions mises en œuvre concernant les domaines thématiques du projet ?

Constat 8 : La faible documentation des initiatives conjointes et autres efforts de synergie et de complémentarité avec les projets / programmes mis en œuvre dans les mêmes thématiques trahit une très faible mise en cohérence des composantes du PAREC entre elles et avec les autres initiatives du Gouvernement des partenaires au développement

127. Le PRODOC renseigne sur la volonté manifeste du PNUD de renforcer la cohérence du PAREC à travers diverses dynamiques d'interactions avec les partenaires gouvernementaux et les PTF consultés durant la phase d'identification du projet. Pour renforcer la cohérence du Projet, il est prévu la mise en place et l'animation des groupes de travail et plateformes d'échanges dans les thématiques liées aux différents produits en vue d'échanger des informations ou des expériences, de partager des outils méthodologiques, de mener des actions conjointes sur le terrain, ou de financer conjointement des activités spécifiques. Des partenariats étaient envisagés avec le BIT, ONUFEMMES, KOICA (produits 1 et 2), l'UNCDF, le FIDA, l'AFD, la BEI et la GIZ (produit 3), le PAM et la FAO (produit 4) pour donner corps à cette vision à travers des synergies opérationnelles développées dans les champs d'intervention similaires et faire bénéficier aux populations cibles les effets de complémentarité induits par chacun des acteurs pris individuellement.
128. Le Comité de pilotage du PAREC a été conçu comme un espace supplémentaire de consultation / concertation où les PTF identifiés et les principales parties prenantes de l'exécution du projet avaient l'opportunité de donner des avis sur l'exécution du Projet. L'occasion était donnée aux administrations publiques ainsi qu'aux PTF et aux représentants des cibles, au moins une fois par an, de donner corps à l'orientation des interventions et d'interagir sur les options d'amélioration des performances du projet.
129. Les efforts entrepris pour asseoir une dynamique de concertation, notamment par la désignation de points focaux techniques au sein des divers ministères partenaires, participait également de la volonté de renforcer la cohérence du Projet. A l'exception du MINEPAT (chargé d'assurer le rôle d'agence d'exécution du Projet au niveau national), les autres institutions (MINEFOP, MINJEC, MINDDEVEL, MINCOMMERCE, MINFI, MINAS, MINPROFF, MINPMEESA, APME, CNJC) devaient désigner des points focaux appelés à travailler en collaboration avec la Direction Nationale du Projet dans la mise en œuvre. Afin d'assurer l'ancrage institutionnel des mécanismes développés par le Projet et de créer les conditions d'une mise à l'échelle rapide des réalisations du Projet, la responsabilité de la mise en œuvre des produits relevait en effet des ministères sous la coordination d'un Point Focal désigné par chaque ministère concerné.

130. Dans les faits, les rapports annuels d'activités évoquent la collaboration de toutes ces catégories d'acteurs dans la mise en œuvre du Projet mais ne documentent pas véritablement l'approche et le contenu de l'implication de chaque partie prenante, ainsi que les résultats obtenus de la collaboration entretenue avec le Projet.
131. Les entretiens avec plusieurs parties prenantes rament à contre-courant et mettent en lumière une faible synergie dans la mise en œuvre du Projet. Les raisons évoquées portent sur la mauvaise compréhension de la stratégie de mise en œuvre par certains Points focaux et la faible implication de certaines administrations, qui du fait de leur rôle jugé périphérique, se sont retirées du processus.
132. Aucune initiative de travail conjoint avec les partenaires identifiés et les programmes gouvernementaux en faveur des jeunes (PTS-Jeunes, PAJER-U, FONIJ, PIFMAS) n'a été documentée. Le PARSE, avec lequel le PAREC partageait des idéaux d'appui à la résilience des jeunes et des femmes dans les régions du Septentrion, ne semble pas avoir été approché par les équipes d'intervention. La seule précaution prise à cet égard a consisté à éviter des doublons dans l'attribution des appuis aux bénéficiaires des produits 1 et 2.
133. Au niveau local, la mise à contribution des sectoriels n'a pas été menée dans le but de rechercher des possibilités de synergie avec les initiatives conduites par ces acteurs à l'échelle des départements et des communes. Les efforts de collaboration engagés ont surtout porté sur la facilitation des sessions de formation, la sélection des bénéficiaires, la remise des équipements ou l'implication à des fins d'ancrage institutionnel de l'action. Ainsi, la collaboration avec les communes pour la mise en place des BEM n'a pas suscité une mise en commun des initiatives locales d'appui à l'emploi jeunes.
134. De l'avis de la mission d'évaluation, l'insuffisance de synergie avec les différents partenaires identifiés faisait écho aux lacunes de cohérence interne du Projet. En effet, les 4 composantes du Projet semblent avoir fonctionné en vase clos les unes par rapport aux autres, chacune structurant la collaboration avec ses propres interlocuteurs et cibles sans aucun effort de coordination conférant à l'ensemble des interventions une certaine unité. Eu égard à ces insuffisances en matière de coordination des interventions, le PAREC n'a pas pu reposer sur une stratégie de partenariat unique susceptible de faciliter la concertation avec les autres partenaires.

Conclusion préliminaire relative à la cohérence

COH 1 - La cohérence du Produit 1 du PAREC tient en la concomitance de sa mise en œuvre avec diverses initiatives gouvernementales portant sur l'appui aux jeunes (PAJER-U, PEA-Jeunes, PTS-Jeunes) ainsi que des programmes et projets des partenaires au développement. Les partenaires envisagés avec le BIT (en matière d'emploi jeunes), KOICA (sur la problématique de la formation professionnelle) ou ONU Femmes illustraient cette volonté d'établir des synergies et rechercher des complémentarités dans l'optique d'éviter des chevauchements dans ce champ d'intervention. Dans la mise en œuvre, aucune initiative de travail conjoint avec les partenaires identifiés n'a été documentée ; le PAREC n'est pas allé au-delà des efforts menés dans l'attribution des appuis aux bénéficiaires du Produit 1 pour éviter de couvrir les mêmes cibles que le PARSE, en vue d'initier un rapprochement avec la GIZ destiné à asseoir une synergie dans le champ de l'appui à la résilience des jeunes et des femmes dans les régions du Septentrion.

COH 2 – Le PAREC disposait de diverses possibilités de mise en cohérence de son Produit 2 avec les interventions du FIDA (à travers son Programme d'options stratégiques pour le pays 2019-2024), le PAM (partie prenante majeure de 4 programmes conjoints du SNU portant sur la sécurité alimentaire, la revitalisation des économies par les jeunes et les femmes, la santé et la nutrition, et la résilience) et la FAO (dont deux domaines prioritaires de son Cadre de programmation pays 2018-2020, à savoir l'Amélioration durable de la productivité des chaînes de valeurs agrosylvopastorales et halieutiques, et le Renforcement de la résilience des populations face aux chocs environnementaux, socio-économiques et amélioration de la nutrition, comportaient des options d'appui des porteurs de projets économiques et de développement des chaînes de valeurs). Ces interactions potentielles n'ont pas fait l'objet d'une documentation au cours de la phase de conception, et n'ont pas été développées dans la phase de mise en œuvre.

COH 3 – L'UNCDF, le FIDA, l'AFD, la BEI et la GIZ font partie des parties prenantes identifiées au cours de la phase conceptuelle du PAREC pour la mise en place de pôles de synergie dans le cadre du Produit 3. Cette identification n'est pas accompagnée dans le PRODOC par une analyse des points de convergence potentiels avec des interventions spécifiques desdits partenaires. La mission d'évaluation a pu mettre en évidence l'implication de la BEI dans diverses actions d'appui au secteur financier et de développement de la finance inclusive, la mobilisation de l'AFD en faveur de l'appui à l'accès des PME à des services financiers et non financiers, l'investissement de l'UNCDF dans le domaine de l'accès aux services financiers dans les zones urbaines et rurales à faible revenu, ce qui offrait d'énormes ouvertures en termes de complémentarité pour ce Produit. A l'image de la faible cohérence recherchée pour les autres produits dans la phase opérationnelle du PAREC, le Produit 3 ne s'est pas fait remarquer par des interactions synergiques avec d'autres projets et programmes du SNU ou des autres parties prenantes gouvernementales et des partenaires au développement.

COH 4 – L'identification de la FAO et du PAM comme partenaires potentiels pour la livraison du Produit 4 du PAREC n'a pas été accompagnée d'une mise en évidence claire des points de convergence à ce niveau.

Avis global sur la cohérence du PAREC - *Au plan purement pratique la cohérence du PAREC se caractérise par : (i) la prise en compte dans sa conception des gaps non comblés par les activités du Sous-programme de Réduction de la Pauvreté à la Base qui l'ont précédé ; (ii) son articulation avec les Effets de l'UNDAF et du CPD du PNUD ; et (iii) son arrimage effectif et potentiel à d'autres interventions d'appuis à l'emploi des jeunes et au développement rural. La mise en œuvre du PAREC n'a pas fait l'objet d'une réflexion stratégique suffisante sur les complémentarités et/ou synergies à établir entre les objectifs poursuivis par le Projet et les autres impératifs et programmes de développement ayant une incidence majeure sur la réduction de la pauvreté en milieu rural et le renforcement de l'emploi des jeunes et des femmes. Les nombreuses parties prenantes citées n'ont pas été mises à contribution autour d'initiatives conjointes susceptibles de renforcer l'efficacité et l'efficience des interventions. Cela traduit un faible niveau de performance pour le critère de cohérence, qualifiée de Modérément Insatisfaisante, et pour lequel l'évaluation attribue la note de 3/6.*

6.3 Efficacité : Modérément Satisfaisante

135. La performance de l'efficacité de la mise en œuvre du PAREC doit être mesurée à l'aune des réponses aux questions d'évaluation dont les principales consistent à dire si l'intervention a atteint son objectif déclaré (ou implicite), ou si elle est raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs. A cet effet, l'évaluation doit (a) présenter les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés, ainsi qu'une synthèse du niveau de réalisation des produits et de contribution aux effets du projet à la clôture ; (b) analyser les domaines dans lesquels le projet a réalisé de meilleures performances, et aussi les moins bonnes ; (c) se prononcer sur les résultats atteints en termes d'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques, de renforcement des chaînes de valeur, de développement de la finance inclusive, et de prévention et la gestion des chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse ; (d) analyser les perspectives d'approfondissement des résultats obtenus ; (e) mettre en évidence les leçons apprises au regard des difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre du Projet.
136. L'analyse de l'efficacité du PAREC s'est donc focalisée sur la recherche des réponses adéquates à la question principale ci-après :

- *Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a permis d'atteindre résultats escomptés? Quels sont les effets (attendus et inattendus) de la mise en œuvre du projet dans les localités ciblées?*
- *Quels sont les principaux facteurs de succès et les contraintes dans la mise en œuvre du projet ?*

QE 3.1 : Dans quelle mesure la mise en œuvre du Projet a permis d'atteindre résultats escomptés ? Quels sont les effets (attendus et inattendus) de la mise en œuvre du Projet dans les localités ciblées?

Constat 9 : De nombreuses activités mises en œuvre mais dont la performance quantitative dans l'achèvement des produits et l'atteinte du résultat escompté ne peut être mesurée

137. L'examen de la documentation reçue du PAREC montre qu'environ 70% des interventions envisagées dans ses PTA successifs ont au-moins connu un début d'implémentation. En effet, sur les 42 activités prévues en 2019, ce sont 29 qui ont au-moins connu un début d'implémentation, soit 69%, et sur les 57 activités prévues en 2020, 40 ont été initiées ou achevées. L'analyse de ces niveaux d'implémentation montre que la quasi-totalité des activités des produits 1 et 2 ont été implémentées, suivi des activités du produit 4 dont la moitié des activités ont été exécutées. Ce sont les activités du produit 3 qui ont connu un niveau d'implémentation le plus faible, avec environ 40% de ses activités prévues qui ont été exécutées partiellement ou complètement. Le tableau ci-dessous présente le niveau d'implémentation des activités prévues dans les PTA successifs du PAREC par produit⁶.

Tableau 11 : Taux de réalisation des activités planifiées dans les PTA du PAREC par produit

Produits	PTA 2019		PTA 2020		PTA 2021	
	Activités planifiées	Activités implémentées	Activités planifiées	Activités implémentées	Activités planifiées	Activités implémentées
Produit 1 : Des mécanismes appropriés favorisant l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques mis en place et opérationnels	11	10	19	17	14	09
Produit 2 : L'inclusion économique diversifiée soutenue par la valorisation des produits locaux destinés au marché	8	07	10	10	07	05
Produit 3 : Les institutions financières locales capables	20	09	18	07	19	13

⁶ Les données de l'année 2021 ne sont pour la quasi-totalité que des activités qui ont connu un début d'implémentation en 2019 et 2020 et qui devaient être achevées.

Produits	PTA 2019		PTA 2020		PTA 2021	
	Activités planifiées	Activités implémentées	Activités planifiées	Activités implémentées	Activités planifiées	Activités implémentées
de fournir des produits/services financiers adaptés aux besoins des jeunes, femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention						
Produit 4 : Les institutions locales mieux outillées pour prévenir et gérer les chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse	03	03	10	06	10	02
Total	42	29	57	40	50	29
Taux de réalisation	69%		70%		58%	

138. Sans être exhaustif, l'examen croisé des PTA et des rapports d'activités annuels du PAREC a permis d'identifier les activités pour lesquelles un début d'implémentation n'a pas été observé. Au rang de celles-ci, il y a : (i) la signature de l'acte juridique conjoint MINEFOP-MINDDEVEL relatif à la mise en place et la gestion des BEM (produit 1) ; (ii) la mise à disposition des groupes organisés des micro-crédits revolving pour le développement des chaînes de valeur (produit 2) ; (iii) la mise en place d'un mécanisme de coordination des PTF dans le cadre de la SNFI (produit 3) ; (iv) la construction des infrastructures marchandes d'entreposage/stockage et de conservation (produit 4).

139. **L'exploitation de la documentation sur le PAREC révèle que seuls les niveaux de réalisation de trois produits sur les quatre initialement ciblés ont pu être déterminés.** Il s'agit du niveau de réalisation du produit 1, qui a été estimé à 140,5%, du produit 2 évalué à 111,75%, et de celui du produit 4, qui a été estimé à 50%. Le niveau de réalisation du produit 3 n'a pas pu être déterminé car deux de ses quatre indicateurs n'ont pas pu être mesurés, en raison des déficiences dans la conception du projet et dans le fonctionnement de son système de suivi-évaluation. Fort de cet état des choses, le taux d'achèvement global des produits escomptés du PAREC à la fin de la mise en œuvre n'a pas pu être déterminé. Le tableau 10 ci-dessous présente les niveaux de progression des indicateurs et d'achèvement des produits à la clôture du Projet, au 31 décembre 2021.

Tableau 12 : Niveau de progression des indicateurs et d'achèvement des produits à la clôture du Projet

N°	Indicateurs	Baseline en 2017	Valeur cible en 2020	Résultats atteints	Niveau d'exécution	Commentaires
Produit 1 : Des mécanismes appropriés favorisant l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques mis en place et opérationnels						
	1.1 Nombre de centres communautaires mis en place et fonctionnels	10	10	20	200%	Onze (11) BEM mis en place et neuf (09) CEOCA mis à niveau et mutés en BEM.
	1.2 Nombre d'emplois générés, désagrégés par secteur pour les femmes et les jeunes	450 (J) 250 (F)	2 750 (J) 3 050 (F)	4 696 jeunes et femmes insérés en auto-emploi, 34,6 % au moins sont des femmes	81%	Rapport final du PAREC.
Taux d'achèvement du Produit 1					140,5%	
Produit 2 : L'inclusion économique diversifiée soutenue par la valorisation des produits locaux destinés au marché						
	2.1 Nombre de chaînes de valeur locales renforcées	10	5	07 chaînes de valeur agricoles ont été renforcées	140%	Les sept (07) chaînes de valeur agricoles renforcées portent sur les filières : manioc, haricot, oignon, riz, arachide, niébé et maïs.
	2.2 Nombre de personnes (H/F) économiquement pauvres disposant d'un revenu comptabilisable	0	2 500	2 089 personnes dont 1 042 femmes, soit 49,88%	83,5%	La mission d'évaluation peine à comprendre la cohérence entre le choix de cet indicateur et la stratégie d'intervention du PAREC car de façon générale les bénéficiaires des appuis pour le renforcement des chaînes de valeur locales étaient des personnes exerçant déjà dans la filière. Néanmoins, les chiffres présentés sont ceux issus du rapport final du PAREC, conformément à la compréhension de l'équipe de projet.
Taux d'achèvement du Produit 2					111,75%	
Produit 3 : Les institutions financières locales capables de fournir des produits/services financiers adaptés aux besoins des jeunes, femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention						
	3.1 Nombre de produits et services financiers innovants développés	0	4	07 produits/services développés	175%	Ces chiffres présentés dans le rapport final du PAREC sont à relativiser car trois des EMF partenaires rencontrées sur le terrain ont affirmé avoir arrêté le processus de digitalisation engagé avec l'accompagnement du PAREC du fait des effets négatifs sur la qualité de leur service.
	3.2 Volume total d'épargne informelle/rurale mobilisé via le	A déterminer	700 000	RAS	-	Données non disponibles.

N°	Indicateurs	Baseline en 2017	Valeur cible en 2020	Résultats atteints	Niveau d'exécution	Commentaires
	digital (USD)					
	3.3. Nombre de nouveaux modules d'éducation financière développés et digitalisés	0	3	6	200%	Le rapport final du PAREC indique que les 06 modules digitalisés d'éducation portent sur : l'épargne, la gestion de la dette, la budgétisation, les négociations financières, les services financiers et la protection des clients.
	3.4 Pourcentage des femmes, des jeunes et des populations rurales bénéficiant des financements à travers les institutions de financement partenaires	0 % (J) 0% (F) 0% (PR)	20% (J) 25% (F)	RAS	-	Données non disponibles. La difficulté à mesurer cet indicateur provient de l'absence d'une définition claire de la population cible.
Taux d'achèvement du Produit 3					-	
Produit 4 : Les institutions locales mieux outillées pour prévenir et gérer les chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse						
	4.1. Nombre de systèmes d'information de marché des produits de consommation de masse mis en place	0	1	1 SIM dénommé CAMIS développé et opérationnel	100%	
	4.2. Nombre de parties prenantes (institutions locales, associations locales et radio communautaires) capables d'utiliser les données du système d'information de marché	0	10	5 types de parties prenantes aptes à utiliser les données du SIM	50%	
	4.3. Nombre de mécanismes communautaires mis en place pour assurer l'approvisionnement des marchés en produits de consommation de masse	0	10	00	00%	Activités pour l'obtention du produit non réalisées.
Taux d'achèvement du Produit 4					50%	
Taux d'achèvement global des produits escomptés du Projet					-	

140. **L'incapacité à mesurer la performance du PAREC au terme de sa mise en œuvre est due à des déficiences tant dans la conception du Projet et que des dysfonctionnements de son système de suivi-évaluation pendant la mise en œuvre.** Tout d'abord, comme cela a été relevé dans l'analyse de la conception, la formulation de certains indicateurs était inappropriée. L'absence d'une enquête au démarrage du projet n'a pas permis de déterminer les baselines de l'ensemble des indicateurs. De plus, la formulation de ces indicateurs n'a pas permis que l'enquête de suivi réalisée à la fin du Projet mesure le niveau d'atteinte de l'ensemble des indicateurs, à l'instar du *Volume total d'épargne informelle/rurale mobilisé via le digital* et du *Pourcentage des femmes, des jeunes et des populations rurales bénéficiant des financements à travers les institutions de financement partenaires*.

141. **Pour la mesure de l'obtention des effets recherchés par le Projet, la mission d'évaluation ne peut déterminer de façon quantitative le niveau de réalisation du résultat escompté du PAREC.** En effet, le système d'évaluation mis en place n'a produit aucune valeur du niveau d'avancement de tous les indicateurs de l'UNDAF et du CPD du PNUD qui ont été considérés comme les indicateurs de résultats du PAREC.

Constat 10 : De nombreux acquis et des changements qui commencent à paraître au terme de la mise en œuvre du Projet

142. Bien qu'il ne soit pas possible de mesurer quantitativement le taux d'achèvement de l'ensemble de produits du Projet, la mission d'évaluation souligne l'obtention de nombreux résultats pour chacun des produits qui sont des acquis indéniables du PAREC.

→ **Produit 1 : Des mécanismes appropriés favorisant l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques mis en place et opérationnels**

143. Pour le produit 1, il est à mettre à l'actif du PAREC : (i) l'élaboration d'un modèle de BEM pouvant être appliqué dans toutes les municipalités ; (ii) l'édition et la diffusion du guide d'ouverture et de gestion des BEM ; (iii) la mise en place de 20 BEM dans toutes les communes de la zone d'intervention ; (iv) l'élaboration des Plans Communaux d'Insertion des Jeunes (PCIJ) dans trois (03) communes, à savoir Garoua-Boulaï, Doumé et Ngan'Ha ; (v) la sélection et la formation du personnel de gestion de ces BEM ; (vi) la fourniture des équipements pour la fonctionnalité des BEM conformément au modèle défini ; (vii) le renforcement des capacités matérielles des structures d'encadrement des jeunes et des femmes telles que les SAR/SM, à travers la fourniture des équipements en fonction des besoins identifiés ; (viii) la formation de 589 porteurs de projets à la création et la gestion des activités génératrices de revenus ; (ix) l'accompagnement à l'installation de 99 microprojets à travers des appuis en équipements suivant leurs business plans. Ces derniers ont permis la création de 375 emplois dans les zones d'intervention du projet.

→ **Produit 2 : L'inclusion économique diversifiée soutenue par la valorisation des produits locaux destinés au marché**

144. Au rang des acquis du Projet relatifs au produit 2, la mission d'évaluation relève : (i) l'identification de chaînes de valeur prioritaires dans les zones d'intervention à travers des consultations participatives ; (ii) le renforcement de sept (07) chaînes de valeur agricoles dans dix-sept (17) Communes. Elles sont réparties ainsi qu'il suit :

- a) production et transformation du manioc dans les Communes de Doumé, Garoua-Boulaï, Dir, Ngoura et Nyambaka ;
- b) production du haricot dans les Communes de Ngan'ha et Ngoura ;
- c) production de l'oignon dans les Communes de Pitoa et Wina ;
- d) production et transformation du riz dans les Communes de Logone-Birni, Touloum et Kousséri ;
- e) production et transformation de l'arachide dans les Communes de Mokolo, Tcholliré et Ngoura ;
- f) conservation du Niebé dans la Commune de Moulvoudaye ; et,

g) production et transformation du maïs dans les Communes de Bibémi, Tcholliré, Poli et Garoua 1^{er}.

(iii) le renforcement des capacités techniques des acteurs organisés autour des chaînes de valeur sélectionnées ; (iv) l'appui en matériels de cent vingt-cinq (125) groupes sélectionnés sur la base de leurs plans d'affaires.

→ **Produit 3 : Les institutions financières locales capables de fournir des produits/services financiers adaptés aux besoins des jeunes, femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention**

145. Les principaux acquis du PAREC relatifs au produit 3 sont : (i) la production de connaissances sur entre autres :

- a. le développement de la finance islamique
- b. la mise en place d'un fond catalytique de garantie et de gestion des risques en faveur des populations vulnérables des zones rurales
- c. l'offre et la demande en produits et services financiers digitaux dans les zones d'intervention, et
- d. une stratégie de transformation digitale des EMF.

(ii) la mise à disposition des EMF sélectionnées des équipements de pointe pour amorcer et/ou renforcer le processus de transformation digitale ; (iii) des initiatives pilotes de transformation digitale dans six (06) EMF sélectionnées ; (iv) l'élaboration d'un guide national en éducation financière ; (v) la formation des formateurs en éducation financière ; (vi) un draft de la SNFI 2021-2025.

→ **Produit 4 : Les institutions locales mieux outillées pour prévenir et gérer les chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse**

146. Les acquis à mettre au crédit du PAREC relativement au produit 4 sont : (i) un système d'information sur les marchés, appelé « Cameroon Market Information System » (CAMIS) ; (ii) des acteurs clés du commerce aptes à utiliser les données du CAMIS. Il s'agit des administrations et autres organismes, des représentants des producteurs, des représentants des commerçants, des représentants des consommateurs, et des représentants des médias ; et, (iii) une étude de faisabilité pour la mise en place de mécanismes communautaires pour assurer l'approvisionnement des marchés en principaux produits de consommation.

A côté des acquis, la mission d'évaluation a pu observer et recueillir à travers des entretiens un ensemble de changements tant positifs que négatifs sur les conditions de vie des populations, leurs attitudes et leurs comportements. Ceux-ci sont présentés ci-après.

147. **Les capacités d'employabilité des populations dans les zones d'intervention ont été renforcées grâce aux interventions du PAREC.** Trois conditions principales ont été mises en place par le Projet. La première condition est la création effective des BEM dans les 20 Communes ciblées. Ces structures sont aujourd'hui opérationnelles conformément au modèle mis en place par le MINEFOP dans toutes ces Communes, grâce aux équipements fournis et à la formation du personnel devant y exercer. Les témoignages recueillis auprès des responsables de ces entités font état d'un nombre élevé de jeunes qui se rapprochent d'eux à la recherche des opportunités d'emploi et qui se font enregistrer dans leur base de données. La seconde condition mise en place est relative à l'amélioration de l'offre de formation correspondant aux opportunités d'emploi local. A cet effet, le PAREC a contribué à renforcer les plateaux techniques des structures d'encadrement des jeunes telles que les SAR/SM. Entre autres SAR/SM ayant reçu du matériel du PAREC, la mission d'évaluation a noté celles des Communes de Doumé, Garoua-Boulaï, Kousséri, Meiganga, et Ngan'Ha. **De façon unanime, les responsables des établissements de formation rencontrés qui ont reçu des appuis affirment que cela a eu pour effet direct une augmentation du taux de fréquentation de leurs établissements, les parents d'élèves leur faisant plus confiance.** Le rapport annuel d'activités 2021 du PAREC relève qu'au total, dans les trois SAR/SM appuyés dans les arrondissements de Garoua-Boulaï, Meiganga et Ngan'Ha, le nombre d'apprenants est passé en une année de 242 à 400, à la suite des appuis du PAREC. La troisième condition mise en place par le

PAREC pour développer l'employabilité des jeunes et des femmes en milieu rural, qui a seulement connu un début d'implémentation, est la réalisation d'un accompagnement ciblé des jeunes et des femmes sur la base des besoins identifiés dans les plans communaux d'insertion professionnelle des jeunes (PCIPJ). Au terme de la mise en œuvre du Projet, ce sont seulement trois (03) PCIPJ qui ont été élaborés sur les vingt (20) envisagés.

148. **L'accompagnement à l'installation des porteurs de projets a eu pour effet l'augmentation des revenus des personnes vulnérables en milieu rural.** Parmi les nombreux témoignages recueillis, il y a celui d'un bénéficiaire d'appuis pour son projet de restaurant moderne/service traiteur dans la Commune de Nyambaka qui a déclaré « *Avant, je gagnais 10 000 Fcfa par mois, aujourd'hui j'ai au-moins 30 000 Fcfa de revenus* ». Dans la Commune de Tcholliré, un jeune bénéficiaire de matériels et équipements pour un projet de secrétariat a dit : « *Avant, je n'avais rien. Mais avec le projet cela me permet d'avoir au moins 15 000 Fcfa par semaine* ». Dans la Commune de Pitoa, le responsable d'un groupe bénéficiaire a affirmé : « *Avec l'acquisition de matériels, le nombre de sacs stockés par le groupe est passé de 20 à 60 sacs et les bénéfices générés ont augmenté en passant de 265 000 Fcfa à 512 000 Fcfa pour cette année* ».
149. **L'approche « chaîne de valeur » envisagée dans le PRODOC a été partiellement implémentée. On a principalement assisté à un appui aux volets « production », et accessoirement aux volets « transformation ».** En effet, les rapports d'activités annuels et les entretiens avec l'équipe du Projet révèlent que les volets stockage, transport et commercialisation n'ont pas fait l'objet d'une attention dans le cadre du développement des chaînes de valeur prioritaires identifiées dans les Communes. En conséquence, le projet n'a pas permis de développer les itinéraires techniques et les stratégies organisationnelles permettant de relier les petits producteurs vulnérables aux marchés potentiels.
150. **La mission d'évaluation a relevé un manque de cohérence interne dans la mise en œuvre des activités du projet autour des chaînes de valeur.** Cela s'est manifesté par des écarts quelques fois observés entre la chaîne de valeur/filière à renforcer et le matériel fourni. A titre d'illustration, à Doumé, la filière à renforcer était le manioc, pourtant ce sont principalement des décortiqueuses d'arachides, des machines à écraser le maïs qui ont été fournies aux groupes. Le Maire de la ville s'en est d'ailleurs offusqué en indiquant que « *Si on avait donné des équipements pour transformer le manioc au lieu des décortiqueuses, les associations allaient gagner plus d'argent. Dans notre zone, l'arachide c'est surtout pour la consommation des familles alors que le manioc est beaucoup plus commercialisé* ».
151. **Si l'analyse du niveau de réalisation des produits du PAREC a permis de confirmer un élargissement des opportunités d'insertion socioéconomique des jeunes et des femmes des Communes ciblées par le PAREC, il convient également d'admettre le faible niveau d'équité observé dans l'accès aux dites opportunités. A l'évidence, plusieurs Maires ont usé de leur influence dans l'attribution des appuis à des bénéficiaires qui, pour des considérations éthiques n'auraient dû y avoir droit.** Ainsi, la collecte des données sur le terrain a permis d'identifier des bénéficiaires d'appuis travaillant déjà dans des Communes et même dans les BEM, ou par leurs proches parents. C'est le cas dans la Commune de DOUME où un agent travaillant dans la Commune et l'épouse d'un autre agent de la même Commune ont bénéficié des appuis. Par ailleurs, à Mokolo comme à Nyambaka, les bénéficiaires se retrouvent dans le même secteur/village. A Pitoa, des noms semblent avoir été ajoutés au groupe d'un jeune qui n'a finalement jamais reçu le matériel pour lequel il a signé la convention. L'on a même noté dans une Commune que l'un des bénéficiaires n'était personne d'autre que le Chef du BEM. A travers ces éléments, on serait tenté de croire que la distribution d'autres appuis qui passeront par les BEM créés seront sujets au même favoritisme.
152. **Les nombreuses actions entreprises en vue de promouvoir l'inclusion financière semblent avoir produit des résultats mitigés.** Au terme de l'année 2020, période initiale de fin de projet, le Cabinet AMARANTE Consulting a présenté un rapport statistique des indicateurs de performance des EMF impliquées dans le processus de transformation digitale de leurs produits et services. Le tableau 11 ci-dessous présente l'évolution observée de quelques indicateurs sur les sept (07) derniers mois de cet accompagnement qui a duré près de

deux ans. A l'évidence, on observe une augmentation du nombre de clients dans la quasi-totalité des EMF impliquées (05 sur 06). Seule la MIFED a obtenu une diminution du nombre de ses clients pendant la période de référence. La mission souligne qu'il s'agit là de données sur une seule période qui ne permettent pas de percevoir la contribution de l'accompagnement du PAREC à cette augmentation généralisée du nombre de clients de ces EMF. Pour ce qui est de la digitalisation proprement dite, il est observé une importante diminution des dépôts par canal mobile/digital dans presque toutes les EMF pour lesquelles des données sont disponibles, à savoir trois (03) sur quatre (04). Ainsi, les niveaux de baisse sont de : (i) 25% à la CDECA ; (ii) 37% à la MUFID Mokolo ; et, (iii) 41% à la MIFED. Seul le crédit du Sahel a obtenu une augmentation des dépôts de ses clients par mobile/digital de l'ordre de 12%.

153. Par ailleurs, les entretiens réalisés un an après la production de ces chiffres semblent venir confirmer la tendance observée qui est une difficulté d'intégration et d'appropriation des innovations du processus de digitalisation envisagé par le PAREC. En effet, les responsables de trois (03) EMF rencontrées (MUFID Abong-Mbang, Savana Islamic Finance et MUFID Mokolo) disent avoir arrêtés l'utilisation des produits développés dans le cadre du projet en raison des conséquences négatives que les modifications apportées à leur système ont engendré sur leurs résultats. Le responsable rencontré à la MUFID d'Abong-Mbang a fait part à la mission d'évaluation de la dégradation de la qualité de son service pendant l'accompagnement en raison des perturbations sur son réseau qui engendraient l'allongement des délais d'attente des clients devant ses guichets. C'est la raison pour laquelle cette agence MUFID a arrêté le processus qui devait lui permettre de payer les pensions de ses clients via le mobile money et est tout simplement revenu à ses pratiques antérieures. Pour le responsable du MUFID Mokolo, l'arrêt des activités avec le PAREC est survenu lorsque l'agence a constaté la multiplication des impayés des crédits qui étaient passés de 150 millions à 230 millions de FCFA entre avril et octobre 2021 à cause de l'occupation des agents de crédit dans la formation, les séminaires et les autres interventions relatives à la nouvelle technologie que voulait implémenter le PAREC. Ce dernier a ajouté qu'il est impossible de démontrer que les actions entreprises dans le cadre du PAREC ont engendré une augmentation du crédit. Fort de cette tendance, la mission d'évaluation ne peut démontrer que l'accompagnement à la transformation digitale des EMF dans les zones d'intervention a permis aux couches les plus vulnérables d'être en mesure de financer des activités génératrices de revenus.

Tableau 13 : Quelques résultats des EMF pendant l'accompagnement au processus de digitalisation par le PAREC

Etablissements de Micro Finances impliqués	Clients			Dépôts par canal mobile / digital		
	Mai 2020	Novembre 2020	Variation en %	Mai 2020	Novembre 2020	Variation en %
Crédit du Sahel ⁷	113 547	115 155	1,4	80 236 356	90 032 296	12,20
Savana Islamic	854	1 051	23	-	-	-
MIFED	948	936	- 1,26	4 420 100	2 594 725	- 41,29
MUFID Abong Mbang	2 657	2 854	7,41	-	-	-
CDECA	3 838	3844	0,16	1 557 486	1 166 950	- 25,07
MUFID Mokolo	3 120	4 348	39,35	6 634 300	4 201 400	- 36,67

Source : AMARANTE CONSULTING, décembre 2020

154. Par ailleurs, la mission d'évaluation souligne que la documentation reçue du PAREC ne fait mention d'aucun accompagnement d'un porteur de projet auprès des EMF en vue de l'obtention d'un crédit. De

⁷ Les résultats pour le Crédit du Sahel vont de Mai 2020 à Septembre 2020.

plus, sur le terrain, la mission d'évaluation n'a rencontré aucun bénéficiaire ayant obtenu un crédit pour la réalisation de son activité. Au contraire, des bénéficiaires de matériels et équipements ont affirmé avoir démarré tardivement leurs activités du fait de la recherche de fonds de roulement auprès des canaux informels. C'est le cas, entre autres, de la promotrice d'un salon de coiffure pour femmes à Doumé qui dit avoir lancé son activité un (01) an après avoir reçu les équipements et matériels du PAREC faute d'un fonds de démarrage. **Cette situation confirme davantage l'hypothèse de fonctionnement en vase clos des quatre composantes du PAREC et la verticalité de ses produits qui limite sa cohérence interne.**

155. **L'exposition des populations aux chocs affectant négativement l'offre et la demande des produits de consommation de masse dans les marchés locaux demeure.** La mission d'évaluation note que tandis que les capacités institutionnelles nationales ont été développées, celles du niveau local ne l'ont pas été. Au niveau national, il était prévu la mise en place d'un système d'information et de gestion des flux du marché des denrées alimentaires prioritaires. Cela a été fait à travers le système CAMIS.

Au niveau local, il était question de mettre sur pied un dispositif d'approvisionnement partant du producteur au commerçant et s'appuyant sur des infrastructures de stockage et un système de transport. Il s'agissait d'un mécanisme communautaire de régulation à mettre en place en aval dans les zones d'intervention. Ces interventions n'ont malheureusement pas été mises en œuvre, et de fait, continuent d'exposer les populations aux chocs que le PAREC voulait prévenir et gérer.

156. **L'image du PAREC et du PNUD auprès de ses bénéficiaires semble avoir été écornée auprès de nombreux bénéficiaires et la confiance envers ces institutions réduite à la clôture du Projet.** Relativement à la remise du matériel aux jeunes et groupes sélectionnés, la collecte des données sur le terrain a permis de relever des plaintes des bénéficiaires dans toutes les Communes qu'elle a sillonnées. Ceux-ci affirment pour certains ne pas avoir reçu le matériel correspondant au besoin formulé dans leur business plan, d'autres disent avoir reçu du matériel de mauvaise qualité, d'autres encore disent avoir reçu du matériel qui n'a jamais fonctionné. **La quasi-totalité des bénéficiaires rencontrés qui ont eu ces difficultés ont partagé lors des entretiens et focus group que le problème a été porté à l'attention des responsables du PAREC qui ont promis d'y remédier mais que rien n'a été fait. Ils sont nombreux parmi les bénéficiaires insatisfaits qui pensent que les ressources dédiées au Projet n'ont pas été utilisées à cette fin.**

157. **Par ailleurs, la mission d'évaluation souligne que la stratégie implémentée par le PAREC a créé de nombreuses attentes auprès des jeunes et des femmes qui n'ont pas été satisfaites.** Cette situation s'illustre en observant la différence entre le nombre de jeunes qui ont été sélectionnés pour la formation à la création et la gestion des micro-entreprises et le nombre de jeunes qui ont reçu des équipements du PAREC. Les rapports d'activités annuels indiquent que 589 jeunes porteurs de projets ont été formés (360 en 2019 et 229 en 2020) alors que seulement 102 microprojets (62 en 2019 et 40 en 2020) ont été retenus pour les appuis. Ce sont donc 487 jeunes et femmes porteurs de microprojets dont les compétences ont été renforcées en matière de création et de gestion des projets mais qui n'ont pas été accompagnés auprès des guichets de financements afin d'obtenir des appuis qui leur auraient permis de s'installer. Ce problème est également posé dans le rapport d'activités des années 2019 et 2020 de la Commune de Mokolo où le responsable interpelle sur le fait que les formations ne suffisent pas, car il ne convient pas de former les populations sans leur fournir les autres ressources nécessaires à leur insertion socioprofessionnelle.

158. **Relativement aux changements institutionnels, les résultats obtenus par les BEM pendant la mise en œuvre du Projet ont démontré la pertinence et l'efficacité de ces outils à apporter un début de solution locale à la problématique de l'insertion professionnelle.** Le tableau 12 ci-dessous dont les données ont été tirées des rapports annuels d'activités des BEM montre à suffisance que le fonctionnement de ces outils s'est fait en conformité avec les missions prescrites et le cahier de charges élaboré. La mission de promotion de l'emploi et de l'auto-emploi au niveau local a été matérialisée par l'enregistrement dans des bases de données de centaines de jeunes tant à Touloum qu'à Mokolo. Il en est de même des autres Communes où la mission

d'évaluation s'est rendue pour la collecte des données. En ce qui concerne la mission d'orientation, de formation et d'insertion professionnelle, de nombreuses formations ont été organisées par de nombreux intervenants au niveau local à travers le BEM et divers appuis tant en matériels que financiers ont été accordés à de nombreux bénéficiaires. Il est également appréciable de constater que les BEM ont accompagné de nombreux GIC et associations à la formalisation de leur groupe. En 2019 et 2020, à Touloum, ce sont vingt-huit (28) organisations paysannes qui ont été accompagnées pour l'obtention de leur certificat d'inscription ; à Mokolo, ce sont quarante-cinq (45) Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit (AVEC) qui ont été mises en place et 02 Associations qui ont été accompagnées pour l'obtention de leur statut juridique. Relativement à la mission de transparence du marché de l'emploi qui vise à assurer la collecte et la diffusion des informations sur le marché de l'emploi, les BEM ont été en contact avec différentes Organisations, Programmes et Projet en plus du PAREC et ont diffusé les informations obtenus de ces partenaires. Cela a contribué à ce que les habitants de la localité bénéficient des opportunités mises à leur disposition par ces partenaires. A Touloum, le BEM a travaillé avec le REPECC, le FNE, le PRO-PFE-PFNL ; et les organismes internationaux tels que : CARE et GIZ ; à Mokolo, le BEM a non seulement géré les opportunités mises à la disposition par la Commune, mais aussi celles du MINPMEESA, de l'Association des Communes Forestières du Cameroun (ACFCAM) / Centre Technique de la Forêt Communale (CTFC), et des organismes internationaux tels que la Norwegian Refugee Council (NRC).

Tableau 14 : Correspondance entre leurs missions du cadre institutionnel des BEM et les activités/résultats obtenus de certains BEM en 2019 et 2020

Missions	Activités / Résultats obtenus	
	BEM de TOULOUM	BEM de MOKOLO
Promotion de l'emploi et de l'auto-emploi au niveau local	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement de 162 organisations paysannes - Enregistrement de 131 jeunes à la recherche d'emploi 	Enregistrement de plus de 500 demandeurs d'appuis dans le PAREC
Orientation, formation et insertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement de 65 organisations paysannes et 119 jeunes au montage de projets et activités génératrices de revenus - Accompagnement de 28 organisations paysannes à l'obtention de leur certificat d'inscription au COOP-GIC - Formation des organisations paysannes sur les bonnes pratiques Agro-sylvo-Pastorales avec le Programme REPECC - Remise des matériels et équipements par le PAREC aux jeunes et organisations des producteurs - Suivi des activités de construction des foyers ménages et bil-bil à travers le partenariat avec la GIZ 	<p>PAREC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification et formation de 30 jeunes sur le montage des plans d'affaires - Remise des équipements aux 08 jeunes sélectionnés <p>Norwegian Refugee Council (NRC)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui financier de 35 personnes pour les AGR - Formation de 15 personnes dans les domaines de l'élevage, la couture et la menuiserie métallique <p>Association des Communes Forestières du Cameroun (ACFCAM) / Centre Technique de la Forêt Communale (CTFC)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emploi de 389 personnes <p>Commune de Mokolo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement de 02 associations à

Missions	Activités / Résultats obtenus	
	BEM de TOULOU	BEM de MOKOLO
		l'obtention de leur statut juridique - Encadrement de 550 jeunes dans le cadre des stages de vacances - Accompagnement de trois organisations d'économie sociale financées par le MINPMEESA - Distribution de semences améliorées à 175 GIC et Associations - Mise en place de 45 Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit (AVEC) - Mise en place de 09 Centres d'Alphabétisation Fonctionnelle
Transparence du marché de l'emploi	Participation aux activités organisées par les Structures, Programmes et Projets tels que : le PAREC, le REPECC, le FNE, PRO-PFE-PFNL ; et les organismes internationaux tels que : CARE et GIZ.	Participation aux activités organisées par les Structures telles que : le MINPMEESA, le PAREC, l'Association des Communes Forestières du Cameroun (ACFCAM) / Centre Technique de la Forêt Communale (CTFC), et des organismes internationaux tels que la Norwegian Refugee Council (NRC).

159. **Ces résultats positifs issus du fonctionnement des BEM, qui semblent généralisés aux Communes sélectionnées, ont été obtenus malgré des divergences dans l'opérationnalisation du modèle de BEM prescrit.** Des divergences sont intervenues dans les ressources mises à disposition par les Communes et non dans les ressources matérielles fournies par le PAREC. Ainsi, relativement aux locaux, alors que certains BEM sont bien installés, d'autres n'ont pas de locaux spécifiques comme à Doumé, d'autres ont un espace de travail insuffisant comme à Garoua Boulaï ou encore ont des locaux qui ne peuvent pas assurer le fonctionnement optimal du BEM comme à Ngan'Ha où le local situé à environ 30 km de la Mairie n'est pas alimenté en électricité. Pour ces trois dernières catégories, la mission d'évaluation a observé que le matériel mis à leur disposition est encore stocké sans être utilisé.

160. En ce qui concerne les ressources humaines, le modèle prescrit par l'architecture institutionnelle du BEM indique que le BEM est placé sous la responsabilité d'un gestionnaire. En plus, l'Unité de gestion doit être composée au moins des Unités suivantes : (i) l'Unité accueil et orientation ; (ii) l'Unité employeurs ; (iii) l'Unité formation professionnelle ; (iv) l'Unité placement et insertion professionnelle ; (v) l'Unité communication et relations publiques ; (vi) l'Unité informatique et statistique. Il est également indiqué que le BEM doit disposer d'un(e) secrétaire et du personnel d'appui. Ainsi, ce sont au total au moins neuf (09) personnes qui doivent travailler dans le BEM. Loin de ce standard, il a été constaté que le nombre d'agents chargés du BEM varie d'une Commune à l'autre. A l'observation, alors qu'à Garoua-Boulaï trois agents sont chargés du BEM, les Communes de Lagdo, Nyambaka et Tcholliré ont mis deux agents dans cette structure, et dans la Commune de Ngan'Ha, seul un agent est chargé du BEM.

Ainsi, loin des standards prescrits, les BEM ont pu obtenir des résultats positifs sur la période couverte. En conséquence, la mission d'évaluation interroge la pertinence du niveau de standards définis pour les BEM et la capacité des Communes à les satisfaire. La réconciliation entre ces deux pans de la question sur l'efficacité du modèle de BEM défini pourrait se faire à travers l'appropriation effective de l'innovation apportée par le PAREC. Cela semble nécessiter plus d'accompagnement et plus de ressources, afin que les BEM soient véritablement un outil de développement capable d'apporter une réponse locale aux problèmes d'emploi dans les Communes.

QE 3.2 : Quels bénéfices pratiques et stratégiques (prévus ou imprévus) les femmes, les hommes et les jeunes peuvent-elles/ils tirer du Projet ? Ces bénéfices sont-ils répartis équitablement entre les femmes, les hommes et les jeunes ?

Constat 11 : L'effectivité de la prise en compte du genre par le PAREC est illustrée par des données statistiques présentées dans les rapports de progrès. Ces données ont pour but de confirmer l'attribution du Gender Marker aux différentes étapes de mise en œuvre et de suivi du PAREC. Pour le cas d'espèce, l'impossibilité pour la mission d'évaluation d'accéder au système de suivi évaluation mis en place pour le PAREC ne lui permet pas de confirmer ou d'infirmer les données présentées dans le rapport annuel 2021 sur la prise en compte du genre. Ces données sont reprises in extenso dans le présent rapport d'évaluation, sous toutes réserves

161. Les données présentées dans le rapport annuel 2021 révèlent ce qui :

- ♦ **En ce qui concerne le Produit 1 :** (i) sur les 589 jeunes et femmes formés à la création et gestion des microentreprises, au moins 30% sont des femmes ; (ii) au moins 38% des 375 jeunes et femmes insérés en auto-emploi en 2019 et 2020 sont des femmes, ce qui montre que la proportion des femmes touchées par le Projet a connu une hausse par rapport à l'année de référence (2016).
- ♦ **Pour le Produit 2 :** (a) un total de 125 groupes/Association/GIC ont été retenus pour bénéficier du renforcement des chaînes de valeur agricoles. Ces groupes comptent environ 2 089 membres parmi lesquels on dénombre 1 042 femmes soit 49,8% de l'ensemble des personnes touchées. ; (b) Dans le cadre du renforcement de la résilience économique des communautés de Garga Sarali (Commune de Ngoura) réalisé en partenariat avec l'ONG Israélienne AJEEC-NISPED, 1 250 femmes, jeunes, réfugiés et personnes porteuses d'un handicap ont été capacités sur les activités post-récolte, gestion des sols, irrigation, marketing et entrepreneuriat, atténuation des risques et vulnérabilités et leurs effets sur les moyens de subsistance des petits agriculteurs. Cette activité a surtout visé à améliorer la prise en compte des catégories vulnérables dans le processus d'autonomisation économique des populations à la base.
- ♦ **Pour le Produit 3 :** les produits et services financiers développés bénéficient aux femmes sans exclusive. Bien que le nombre de femmes ayant accès à ces produits financiers soit encore relativement faible, l'on enregistre cependant un volume de crédits conséquent octroyés aux femmes, soit 433 241 244 FCFA dans quatre des six EMF partenaires accompagnés par le PAREC.

QE 3.3 : Quels sont les principaux facteurs de succès et les contraintes dans la mise en œuvre du Projet ?

Constat 12 : Une importante mobilisation des différentes parties prenantes pour la réussite du Projet

162. Le Projet a bénéficié d'une mobilisation et d'une implication effectives des différentes parties prenantes envisagée. La Direction Nationale envisagée légère a été mise en place dans la continuité du schéma du SPRPB. Elle a été assistée comme prévue par des ressources humaines recrutées et mises à disposition par le PNUD, notamment un Conseiller Technique Principal, un Assistant Administratif et Financier et un Chauffeur. Aussi, tous les points focaux des Ministères impliqués ont été mobilisés et ont activement travaillé à l'obtention des acquis obtenus. Ces acquis ont été obtenus grâce à l'implication effective des différents acteurs locaux.

Les Communes ont été les principaux intermédiaires du Projet sur le terrain. En plus de l'instauration des BEM, elles ont procédé à la mobilisation des bénéficiaires finaux. De nombreux jeunes et femmes ont pris part aux activités du Projet même s'ils n'ont pas reçu des appuis du PAREC. Dans le même temps, ce sont de nombreuses EMF qui ont répondu à l'appel du PAREC pour la digitalisation de produits financiers. Toutefois, la mission d'évaluation souligne que peu de partenariats ont été établis avec les partenaires techniques et financiers comparativement à ce qui était envisagé dans le PRODOC.

Constat 13 : De nombreux dysfonctionnements dans les procédures de programmation des activités, d'acquisition et d'allocation du matériel distribué et de digitalisation des produits financiers

163. La mission d'évaluation fait deux observations principales qui caractérisent la faible programmation ayant engendré, entre autres, des résultats mitigés du projet. La première observation est que le projet est bâti sur le renforcement des capacités techniques et managériales des bénéficiaires préalablement à la mise à leur disposition des équipements pour la réalisation de leur business plan. Toutefois, les échanges avec les parties prenantes concernées montrent qu'en 2019 les formations des bénéficiaires se sont tenues après avoir mis à leur disposition ces équipements. C'est ce qui ressort du rapport annuel 2019 du PAREC qui indique que « *Ce processus (le renforcement des chaînes de valeur locales) s'est achevé avec l'acquisition et la mise à disposition des groupes bénéficiaires des infrastructures et équipements de soutien. Cependant, faute de ressources, la formation des acteurs organisés autour des chaînes de valeur prioritaires n'a pas pu avoir lieu* ».

En conséquence, quasiment un (01) an après la distribution des équipements aux bénéficiaires de nombreux projets n'avaient pas démarré. La deuxième observation est relative aux retards dans la mise à disposition des matériels et équipements aux bénéficiaires. La mission d'évaluation note qu'il y a eu deux vagues de bénéficiaires. Alors que c'est en 2019 que la première vague de bénéficiaires a reçu les appuis du PAREC, ce n'est qu'en milieu d'année 2021 que la deuxième vague de bénéficiaires a reçu ces appuis. Ainsi, ce n'est que quasiment six (06) mois avant la clôture du projet que la plus grande cohorte des bénéficiaires du PAREC (tant les individus, les groupes que les institutions) a pu recevoir des appuis pour le démarrage de leurs activités. L'une des raisons à cet état de choses selon les responsables du PAREC est la longueur des procédures d'achat de la centrale du PNUD qui était chargée de ces opérations. Il s'agit là d'une des principales raisons ayant conduit à l'extension pour une année supplémentaire de la mise en œuvre du PAREC. **Cette distribution des appuis six (06) mois avant la clôture du projet conforte l'idée selon laquelle les interventions du PAREC doivent davantage être appréciées en termes de réalisation des produits et moins en termes d'effets et d'impacts sur les cibles.**

164. **Au rang des limites et dysfonctionnements dans le processus d'allocation du matériel recueillis sur le terrain, la mission d'évaluation peut souligner : (i) des détournements du matériel destiné aux jeunes, (ii) la mauvaise qualité du matériel distribué, (iii) la fourniture du matériel ne correspondant pas au business plan, ou encore (iv) la fourniture du matériel inadapté à l'environnement des projets.**

165. En ce qui concerne **les détournements du matériel de leurs destinations**, la mission d'évaluation souligne qu'à Lagdo et à Pitoa, deux jeunes bénéficiaires rencontrés, porteurs respectivement d'un projet de culture de riz et d'extension d'un secrétariat, ont affirmé n'être jamais entrés en possession du matériel après la signature du PV de la convention. Ceux-ci n'ont donc pas été insérés.

166. **La mission d'évaluation souligne par ailleurs que la procédure de mise à disposition du matériel semble avoir été variable d'une Commune à une autre.** De façon générale, l'ensemble du matériel et des équipements mis à la disposition tant des bénéficiaires que des structures professionnelles passait par la Commune. Toutefois, il a été noté que le matériel remis à l'Evêché de Doumé n'a pas transité par la Commune. Il s'agit d'une situation qui a été soulevée pour le déplorer par le Maire lors de la collecte des données sur le terrain car ayant seulement entendu parler de cet appui.

167. Relativement à **la mauvaise qualité du matériel reçu du PAREC**, dans toutes les localités où la mission d'évaluation s'est déployée, elle a enregistré des plaintes sur la mauvaise qualité du matériel reçu qui n'a pas permis à certains jeunes ou groupes de s'installer ou d'améliorer leur activité. A titre d'illustration, à Garoua Boulai, le karcher du jeune qui voulait ouvrir une laverie n'a jamais fonctionné, ce qui n'a pas permis son installation. A Garoua 1^{er}, un jeune a reçu de l'engrais et de la semence non adaptés à la culture de l'oignon qui était son projet.
168. **Pour ce qui est de la non-correspondance du matériel fourni à l'environnement des projets**, la mission d'évaluation a pu noter à titre d'illustration qu'à Garoua 1^{er}, les machines fournies à un GIC d'agro-éleveurs (machine à concasser et machine à moule le maïs) ne sont toujours pas utilisées car leurs moteurs n'ont pas la puissance nécessaire pour bien mener l'activité et les coûts d'installation pour ce type de machines sont trop élevés pour leur GIC. Pour un autre GIC dans la même Commune, le moulin à écraser n'a jamais marché. A Tcholliré, la responsable d'un groupe ayant reçu des appuis affirme que *« Nous avons demandé au projet une machine pour l'extraction de l'huile mais le projet nous a remis un moulin pour écraser le maïs. Nous avons essayé de travailler avec, mais ça consomme beaucoup de carburant et nous avons cessé de travailler avec. Les quatre machines que nous avons reçues sont gardées. »* Selon les bénéficiaires et les sectoriels rencontrés dans la Commune de Tcholliré, les coûts nécessaires au fonctionnement des machines remises aux groupes appuyés sont exorbitants pour des populations vulnérables, ce qui leur ne permet pas d'utiliser ce matériel. Ils affirment qu'il faut un abonnement électrique en triphasé pour l'utilisation de ces machines, ce qui coûte au moins 250 000 Fcfa ; argent que ces populations n'ont pas.
169. Concernant **l'absence de correspondance du matériel fourni à celui demandé dans le business plan**, les bénéficiaires rencontrés dans la Commune de Mokolo ont fait état d'environ 6 groupes bénéficiaires ciblés sur 8 qui n'auraient pas signé la convention avec le PAREC du fait de cet état de choses. La mission d'évaluation a trouvé qu'un jeune portant un projet de production et de commercialisation des pavés écologiques à base des matières plastiques a entre autres demandé dans son business plan des moules à pavés et des balances numériques, mais ce sont des moules à parpaings et des balances numériques pour la cuisine qui lui ont été livrés. De même, les taloches et les pelles qui lui ont été fournies sont en plastique et ne sont pas adaptées à la production des pavés. Dans la Commune de Lagdo, les jeunes appuyés pour un projet d'élevage de petits ruminants affirment que *« il n'y a aucun matériel qui entre dans la production de petits ruminants »*. Dans la Commune de Mora, la femme portant le projet de production et de commercialisation de l'huile de neem a reçu une décortiqueuse et un moulin à écraser qui ne sont pas fonctionnels et qu'elle n'a jamais utilisés car ils n'exercent pas leurs fonctions sur les grains de neem.
170. Concernant **l'allocation du matériel aux structures d'accompagnement, la mission d'évaluation a relevé que certains responsables d'établissement tels que les SAR/SM n'ont pas été impliqués dans la conception du Projet et donc que leurs besoins n'ont pas été identifiés en amont. En conséquence, en plus de l'inadéquation de certains matériels, on a parfois assisté à ce qui pourrait être assimilé à du gaspillage de ressources.** A titre d'illustration, à Garoua Boulai, le Directeur de la SAR/SM rencontré dit avoir reçu trois surfileuses alors qu'une seule aurait suffi. Il a également reçu six tables au lieu de trois pour les trois surfileuses. A Doumé, le Maire qui a réceptionné le matériel pour la SAR/SM ne l'a pas remis car estimant que le matériel alloué était trop important quantitativement au regard des effectifs de cet établissement. La mission d'évaluation note également que ces structures ont souffert de la défectuosité du matériel alloué. En effet, en plus du fait que le Directeur de la SAR/SM de Meiganga dit ne pas avoir été consulté pour l'identification des besoins de son établissement, il indique relativement à la qualité du matériel qui lui a été remis par la Commune que *« certaines machines octroyées étaient défectueuses. La machine fait-tout a été remise sans système d'engrenages. Aussi, certains équipements livrés étaient incomplets dont trois machines à coudre livrées sans tables »*.

171. **En ce qui concerne l'allocation du matériel pour la digitalisation des produits financiers des EMF, le processus y afférent a connu les mêmes limites que celui observé dans la distribution du matériel pour l'installation des jeunes en auto-emplois.** De l'échange avec un responsable de la MUFID d'Abong-Mbang, il est apparu entre autres : (i) qu'un laptop ACER n'a jamais démarré, (ii) deux desktops ne démarrent pas non plus, (iii) au lieu de la marque Techno demandée, ce sont des Note3 et Note4 qui ont été fournis, (iv) sur les quinze (15) tablettes reçues, seulement six (06) fonctionnent, et (v) le CBS fourni n'est pas complet et n'a jamais été testé car ne correspondant pas aux exigences requises. Aussi, de l'échange avec un responsable de la MUFID-Mokolo, il est apparu que cette EMF ne dispose pas d'un inventaire du matériel qui lui a été fourni car l'établissement qui le lui a livré est rentré avec le document de livraison. La MUFID-Mokolo se retrouve ainsi avec du matériel qu'elle ne peut ajouter à son patrimoine car ne disposant ni de facture ni de PV de réception. La MUFID-Mokolo dit continuer d'attendre ces documents du PAREC qui a promis les lui envoyer depuis la livraison dudit matériel.

172. **La digitalisation des produits et services financiers est un processus qui n'a pas abouti en raison des manquements dans la conception et l'exécution de ce pan du projet du PAREC, selon les responsables des EMF rencontrés.** Cet état des choses se manifeste par les faits suivants : (i) la faible maîtrise de la situation réelle et spécifique de chaque EMF, son contexte technique et technologique ainsi que de ses besoins avant la conception ; (ii) des enseignements plus théoriques que pratiques, dispensés par le Cabinet retenu par le PAREC pour l'accompagnement des EMF ; (iii) un temps insuffisant accordé à la formation de leurs agents ; (iv) des formations dispensées en anglais, langue peu comprise par certains agents ; (v) l'inadéquation et la mauvaise qualité du matériel fourni aux EMF ; (vi) la mauvaise qualité de la connexion internet mise à disposition par les fournisseurs d'accès recrutés ; (vii) le faible niveau de compétences des formateurs commis à la tâche. Il s'est agi de simples programmeurs sans expertise en comptabilité, qui n'avaient pas connaissance des exigences de la COBAC.

Constat 14 : De nombreuses contraintes internes à la mise en œuvre optimale du PAREC

173. La mise en œuvre des activités du PAREC a été contrainte par un ensemble de difficultés internes qu'il convient de souligner. La mission d'évaluation peut entre autres souligner : (i) l'absence d'un expert en suivi-évaluation dans l'organigramme du projet pour conduire les activités y relatives ; (ii) l'annulation de plusieurs activités porteuses de changements transformationnels, faute de ressources financières ; (iii) la structure organisationnelle du Projet qui tend à créer plusieurs centres de décision pour la conduite des activités du projet ; (iv) les perspectives de gestion des activités différentes entre la Direction Nationale et le PNUD, recueillis dans les échanges ; (v) la faible appropriation par certains exécutifs communaux de l'approche de mise en œuvre du Projet ; (vi) la faiblesse des compétences du personnel mobilisé, notamment pour la digitalisation des produits des EMF ; et, (vii) l'absence d'un processus clairement établi pour l'achat et la distribution du matériel à mettre à la disposition des bénéficiaires.

Constat 15 : Une bonne capacité d'adaptation à la crise sanitaire de la COVID-19 qui a eu un effet marginal sur la mise en œuvre et l'atteinte des résultats du PAREC

174. **La mission d'évaluation note que la mise en œuvre des activités du PAREC semble avoir été peu perturbée par la crise sanitaire de la COVID-19.** En effet, c'est à partir du mois de mars 2020 que la crise de la COVID-19 débute au Cameroun et que le Gouvernement émet des restrictions sur les regroupements qui entravent la réalisation d'activités rassemblant un nombre élevé de personnes, en droite ligne des mesures barrières imposées par l'OMS. Ces mesures resteront en vigueur quasiment toute l'année. Toutefois, le rapport d'activités 2020 du PAREC indique que des consultations participatives ont été réalisées en juillet 2020, des appels à projets ont eu lieu en août 2020, un atelier de sélection des plans d'affaires s'est déroulé en septembre 2020 et des formations des groupes sélectionnés se sont tenues de septembre à octobre 2020. Cela tend à démontrer un fonctionnement quasi normal des activités du PAREC en pleine crise sanitaire de la COVID-19.

175. Il est néanmoins important de souligner que la stratégie de mise en œuvre de l'activité relative à la « Mise en œuvre d'un programme pilote de subsistance économique et de résilience communautaire à travers l'innovation dans la Région de l'Est, en partenariat avec AJEEC-NISPED », qui a été validée dans le PTA 2020 du PAREC, c'est-à-dire avant le début de la crise sanitaire de la COVID-19 au Cameroun, semble avoir été adaptée pour intégrer cette dynamique socio-environnementale. Dans ce contexte sanitaire, le PAREC et AJEEC-NISPED ont lancé un programme de lutte contre le COVID-19 à l'échelle locale pour : (i) répondre aux besoins immédiats d'hygiène identifiés par les communautés et les partenaires locaux, et (ii) soutenir les moyens de subsistance d'urgence en vue d'aider les familles à faire face à la perte de revenus et aux chocs économiques dus au COVID-19.

Conclusions préliminaires relatives à l'efficacité

EFF1 : Les niveaux d'achèvement des produits et d'obtention du résultat ne peuvent être mesurés. Toutefois, au regard des indices fournis par le système de suivi, celle-ci semble moyenne malgré le niveau élevé de réalisation des activités et les précautions prises relativement aux changements des zones d'interventions.

EFF2 : Des mécanismes appropriés favorisant l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques ont été mis en place et sont opérationnels, notamment les BEM, le renforcement des capacités des SAR/SM et la production de quelques PCPIJ. Au bout de ce processus, des jeunes ont pu être insérés en emploi, au-delà de la cible envisagée.

EFF3 : L'inclusion économique a effectivement été soutenue par la valorisation des produits locaux destinés au marché. Des organisations de producteurs ont bénéficié des appuis permettant de renforcer plus de filières qu'initialement envisagé à savoir les filières : manioc, haricot, oignon, riz, arachide, niébé et maïs. Au-delà de cette performance, le PAREC n'a pas mis en œuvre l'approche chaîne de valeur tel que prévu car ce sont principalement les volets « production » et accessoirement les volets « transformation » qui ont été appuyés, et non l'ensemble des maillons de la chaîne.

EFF4 : Au terme de l'appui du PAREC, les capacités des institutions financières locales accompagnées à fournir des produits/services financiers adaptés aux besoins des jeunes, femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention semblent mitigées. Alors que certaines institutions ont vu leurs indicateurs de performance liés à la digitalisation de leurs produits et services s'améliorer, d'autres les ont vu se dégrader et ont abandonné les innovations implémentées. Au-delà de ces indicateurs de performance, tenant compte du fait qu'il n'a pas été trouvé de jeune ou de femme ayant bénéficié du processus des appuis du PAREC qui ait bénéficié des produits financiers innovants implémentés et compte tenu des témoignages recueillis auprès des responsables des EMF impliqués, les effets positifs de ces produits dont l'implémentation a souffert de difficultés d'adaptation et d'appropriation sont difficilement appréciables pour l'instant. La capitalisation des acquis certains obtenus dans la mise en œuvre du Projet apparaît comme une nécessité.

EFF5 : Avec l'opérationnalisation du système CAMIS, les institutions locales disposent aujourd'hui d'un outil pouvant permettre de prévenir et gérer les chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse. Celui-ci ne pourra toutefois remplir cette fonction que lorsque les interventions au niveau local devant permettre d'alimenter le système seront effectives, interventions que le PAREC a prévues mais qu'elle n'a pu réaliser.

EFF6 : Les changements transformationnels commencent seulement à paraître. Leurs aspects positifs relatifs à la création d'emplois, l'augmentation des revenus de certains bénéficiaires, le renforcement de certains maillons des chaînes de valeur entre autres semblent toutefois contrebalancés par les aspects négatifs liés à des dysfonctionnements importants dans les procédures de sélection des bénéficiaires, d'achat et de distribution des équipements et matériels pour ces bénéficiaires qui ont laissé une grande insatisfaction sur le terrain et une perception négative de l'image et une confiance amoindrie envers le Projet qui n'a pas respecté certains engagements.

EFF7 : Les BEM sont une innovation à la plus-value certaine en vue d'apporter des réponses locales aux problèmes d'insertion socioprofessionnelle dans les Communes. Leur implémentation a donné lieu à des écarts comparativement au modèle prescrit. Toutefois, les résultats dans l'ensemble des Communes sont encourageants et semblent nécessiter un accompagnement supplémentaire en vue d'une bonne appropriation de ce modèle et éventuellement son adaptation aux réalités des différentes communes.

EFF8 : Le PAREC a montré une grande capacité d'adaptation face à la pandémie de la COVID-19 dont l'effet sur la mise en œuvre du Projet semble avoir été mitigé. Les résultats du Projet ont davantage souffert de nombreux dysfonctionnements internes dans les procédures de programmations des activités, de sélection des bénéficiaires, d'achat, de répartition et distribution du matériel, de suivi de la mise en œuvre, de préparation de certaines activités, etc., toutes choses qui n'ont pas permis d'atteindre la performance escomptée.

Appréciation globale de la performance du Projet en matière d'efficacité : Performance **Modérément Satisfaisante**, ce qui correspond à un score de 4/6.

6.4 Efficience : Modérément Insatisfaisante

176. L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Dans cette optique, l'efficience du Projet d'Appui à la Résilience Economique a été analysée sous le prisme : (i) du respect de son calendrier de mise en œuvre ; (ii) de la disponibilité des ressources requises pour délivrer les résultats attendus ; (iii) de l'efficience du mécanisme de pilotage et de gestion mis en place ; (iv) de l'efficience de l'utilisation des ressources ; (v) de la qualité des partenariats mis en place pour l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés du projet ; (vi) et, de la qualité du mécanisme de suivi-évaluation.

177. C'est dans l'optique de couvrir l'ensemble des variables sus-citées que l'analyse de l'efficience du Projet s'est focalisée sur la recherche des réponses à deux (2) questions majeures libellées ainsi qu'il suit :

Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?

Dans quelle mesure les mécanismes de gestion du Projet ont-ils permis d'assurer la gestion efficiente et transparente des ressources ?

QE 4.1 : Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?

Constat 16 : Un allongement du délai de mise en œuvre du PAREC dû à l'effet combiné de la survenue de la COVID-19 et des retards dans la réalisation des activités

178. **La durée de mise en œuvre du PAREC a été portée de vingt-quatre (24) à trente-six (36) mois.** Quelle que soit la justification à la base d'un tel développement, l'évaluation considère que l'efficience du projet s'en est trouvée amoindrie par un effet mécanique, du fait des coûts supplémentaires engendrés par l'extension de sa durée. Une certaine opinion considère que la prorogation sans coût serait de nature à beaucoup plus impacter l'efficacité d'un projet plutôt que son efficience. Affirmer cela reviendrait à occulter les coûts directs et indirects de la ressource « temps » qui est l'une des plus rares et des plus onéreuses pour la mise en œuvre d'un projet. En effet, parce que l'échéancier de mise en œuvre des activités à réaliser dans un délai convenu aura dérapé, l'on va se retrouver à alourdir les charges administratives sur lesquelles on aurait pu réaliser des économies (loyers, salaires, frais de fonctionnement en tous genres, etc.) et de ce fait, à renchérir les coûts de livraison d'un produit donné ou du projet tout entier. C'est la raison principale pour laquelle tout dépassement de délai de mise en œuvre d'une activité induit une incidence directe, visible ou non, sur son coût, et de ce fait, doit être traité comme facteur d'influence sur son efficience.

179. **Dans le cas spécifique du PAREC, le report de sa clôture était dû à l'effet combiné de facteurs externes et internes au Projet.** Le principal facteur externe ayant influencé les délais de mise en œuvre est la survenue de la pandémie de la COVID-19. Celle-ci a débuté au Cameroun en mars 2020. Pour y faire face, le Gouvernement a mis sur pied un ensemble de mesures pour enrayer la crise, en cohérence avec les mesures définies par l'OMS. C'est dans ce cadre que les regroupements d'un nombre important de personnes ont été proscrits, ce qui a engendré des retards dans la mise en œuvre de certaines activités programmées par l'équipe du Projet. La mission d'évaluation note que les activités requérant un nombre important de personnes ont commencé à être mises en œuvre en juillet 2020, à l'instar des consultations participatives qui auraient dû démarrer au second trimestre 2020 et non au troisième trimestre. Toutefois, ces retards étaient également dus à des facteurs internes, notamment le choix de la procédure d'achats par le PNUD. Selon des responsables du PAREC interviewés, la longueur de ces procédures est également une source des retards enregistrés qui ont conduit au rallongement de la période de mise en œuvre sur douze (12) mois. En effet, les acteurs sélectionnés qui devaient recevoir des matériels et équipements en 2020 ne les ont reçus qu'en 2021.

Constat 17 : Le PAREC a disposé de ressources plus importantes que ce qui était initialement prévu pour la réalisation de l'ensemble des activités prévues dans le PRODOC

180. **Pour la mise en œuvre de ses activités, le PAREC a mobilisé 5 831 007 USD, soit 131% des 4 438 800 USD requis dans le PRODOC.** En effet, à la signature du PRODOC en 2018, seul le montant de 1 500 000 USD avait reçu des promesses fermes des différents partenaires financiers et le complément de 2 938 800 USD était à rechercher. A l'entame de la mise en œuvre en janvier 2019, le projet a pu mobiliser 1 708 531 USD pour le financement de son PTA 2019, représentant 80% des ressources nécessaires cette année-là. En 2020, la somme de 2 816 871 USD a été mobilisée pour financer le reste des activités du PAREC, soit 83,5% du budget du PTA 2020. L'année de prolongation du PAREC, en 2021, le Projet a également pu mobiliser des ressources pour achever les activités entamées en 2020 et consolider les acquis à hauteur de 1 305 605 USD, soit 56% des ressources souhaitées. Au total, l'équipe de projet a souhaité mobiliser 6 900 902 USD, soit 155% du budget envisagé dans le PRODOC. Cette demande élevée de mobilisation des ressources largement au-dessus du besoin initial de ressources financières amène à nouveau la mission d'évaluation à se questionner sur la qualité de la conception du Projet et de son pilotage tout au long de sa mise en œuvre.

181. **La répartition des ressources mobilisées par produit montre que la plus grande partie de ces fonds a été alloué au produit 3.** En effet, sur les 5 831 007 USD mobilisés, (i) 1 186 883 USD étaient alloués au produit 1, soit 20,3% ; (ii) 248 109 USD ont été prévus pour le produit 2, soit 4,3% ; (iii) 3 531 645 USD étaient réservés au produit 3, soit 60,7% ; (iv) 129 944 USD pour le produit 4, soit 2,2% ; et, (v) 734 426 USD pour la gestion du projet, soit 12,6%.

182. **Aussi, seul le produit 3 a entièrement couvert, et même largement dépassé, le besoin de ressources financières initialement souhaité.** Comparativement aux données contenues dans le PRODOC, la mission d'évaluation constate les taux de couverture des ressources souhaitées par produit suivants : (i) le produit 1 a bénéficié de 94% des ressources souhaitées ; (ii) le produit 2 a obtenu 78% des ressources requises ; (iii) le produit 3 a reçu une dotation de 224% du montant initialement alloué ; et, (iv) le produit 4 a eu 27% de la prévision du PRODOC. La mission d'évaluation questionne le processus qui a engendré une faible allocation des ressources pour les produits 1, 2 et 4 d'une part, et une hyper allocation pour le produit 3. La mission d'évaluation tend à penser que l'une des explications pourrait provenir du faible pilotage et de la faible coordination dont semble avoir bénéficié le PAREC.

183. **S'agissant des ressources humaines, la mission d'évaluation note que le PAREC a disposé de tout le personnel ciblé dans le PRODOC pour la réalisation de ses activités.** Le rapport d'activités 2019 indique que la mise en place du personnel et des organes de gestion est intervenue avant le début de la mise en œuvre effective du Projet en janvier 2019.

Constat 18 : Une très bonne capacité d'absorption des ressources mobilisées mais dont l'efficience dans l'utilisation non seulement ne peut être appréciée pour l'ensemble du Projet mais aussi qui semble disparate d'un produit à un autre

184. **La mission d'évaluation note d'emblée un niveau de consommation élevé des ressources mises à la disposition du Projet.** Le rapport financier du PAREC pour la période triennale 2019-2021 indique que 95% des ressources mises à la disposition du Projet ont été consommées au 31 décembre 2021. Ce taux devrait vraisemblablement atteindre les 100% avec la mise en œuvre des activités de clôture du Projet et la liquidation de certains bons de commande qui n'ont pas été pris en compte dans les comptes établis à la date de clôture du Projet.

185. Relativement à l'efficience de l'utilisation des ressources mises à la disposition du PAREC, elle évalue l'exécution physique (basée sur les produits livrés) par rapport aux ressources utilisées (basées sur les engagements cumulés) à la phase d'achèvement. Le taux de réalisation physique des produits, calculé en termes de pourcentage réalisé pour chaque produit, est comparé au taux d'engagement (comme mesure des

ressources utilisées pour le projet). La notation de l'efficacité de l'utilisation des ressources résulte du rapport entre le taux de réalisation physique des produits et le taux d'engagement, et s'applique ainsi qu'il suit :

4 – Très satisfaisant : la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est ≥ 1 . Le projet a réalisé tous ses produits ou plus, dans les limites du budget disponible.

3 – Satisfaisant : la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $\geq 0,75$ et < 1 . Le projet a globalement réalisé les produits escomptés, dans les limites du budget disponible.

2 – Insatisfaisant : la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $\geq 0,50$ et $< 0,75$. Le projet a réalisé moins que les produits escomptés selon le budget disponible.

1 – Très insatisfaisant : la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $< 0,50$. Le projet a réalisé beaucoup moins que les produits escomptés selon le budget disponible.

186. En l'absence d'un taux d'achèvement de chacun des produits du PAREC afin de déterminer la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits, la mission s'est contentée d'apprécier l'efficacité de l'utilisation des ressources du Projet par produit. Le tableau ci-dessous présente pour chacun des produits du Projet le ratio N qui est le rapport entre le taux de réalisation du produit et son taux d'engagement.

Tableau 15 : Ratios entre le taux de réalisation du produit et le taux d'engagement par produit au 31 décembre 2021

Produits	Taux de réalisation du produit	Taux d'engagement des ressources allouées par produit ⁸	Ratio N
Produit 1 : Des mécanismes appropriés favorisant l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques mis en place et opérationnels	140,5%	95%	1,48
Produit 2 : L'inclusion économique diversifiée soutenue par la valorisation des produits locaux destinés au marché	111,75%	94%	1,19
Produit 3 : Les institutions financières locales capables de fournir des produits/services financiers adaptés aux besoins des jeunes, femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention	ND	98%	ND
Produit 4 : Les institutions locales mieux outillées pour prévenir et gérer les chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse	50%	60%	0,83

187. L'appréciation de l'efficacité de l'utilisation des ressources par produit tend à démontrer une efficacité satisfaisante de ce sous-critère. En effet, les comparaisons entre les taux de réalisation des produits et le taux d'utilisation des ressources au terme de la mise en œuvre du Projet contenues dans le tableau 13 ci-dessus montrent que les ratios calculés pour les produits 1, 2 et 4 sont respectivement de 1,48 (très satisfaisante), 1,19 (très satisfaisante) et 0,83 (satisfaisante). Toutefois, ces trois produits représentent moins de 30% des ressources du Projet. Le produit 3 ayant à lui seul consommé plus de 60% des fonds mobilisés, une bonne appréciation de l'efficacité de l'utilisation des ressources aurait nécessité que le taux de réalisation de ce produit soit connu. Toutefois, la mission d'évaluation a essayé à partir des données disponibles de faire une appréciation de l'efficacité de l'utilisation des ressources pour ce produit.

⁸ Le taux d'engagement a été confondu ici au taux d'utilisation des ressources du Projet.

188. Relativement à l'efficacité de l'utilisation des ressources allouées au produit 3, la mission d'évaluation ne peut déterminer ce taux en raison de l'absence de son taux de réalisation. Tout en soulignant les nombreux acquis obtenus dans la mise en œuvre de ce pan du projet en termes de nombre de produits financiers digitaux élaborés plus important que ce qui était initialement envisagé et un nombre plus important de modules d'éducation financière élaborés, la mission d'évaluation note également qu'à la fin du projet au moins trois EMF sur les six accompagnées ont abandonné l'utilisation des innovations implémentées par le Projet. Cela pourrait suggérer qu'au moins la moitié des ressources mises à disposition pour l'implémentation de ces innovations digitales n'ont pas permis d'obtenir la valeur ajoutée escomptée. Il s'agirait alors de près du tiers des ressources du Projet. En conséquence, l'efficacité de l'utilisation des ressources du produit 3 pourrait être qualifiée d'insatisfaisante. Loin de faire une analyse linéaire, la mission d'évaluation pense que les ressources utilisées pour l'accompagnement de ces EMF qui ont abandonné les services digitaux implémentés dans le cadre du PAREC ont permis d'obtenir des acquis indéniables dont il conviendrait de tirer parti. Une analyse des facteurs ayant conduit à cet état des choses apparaît nécessaire, dans l'optique de tirer les leçons y afférentes et de consolider les acquis.

189. **Par ailleurs, la valeur ajoutée escomptée de l'utilisation des fonds mis à la disposition du Projet a également été négativement impactée pour les trois premiers produits par des écarts observés entre le besoin identifié dans les business plans des porteurs de projets sélectionnés ou des structures d'encadrement et les matériels et intrants effectivement mis à leur disposition.** Les différentes situations concernées, déjà relevées dans l'analyse de l'efficacité, sont entre autres relatives à : (i) des bénéficiaires ayant reçu du matériel plus important quantitativement que celui qui était nécessaire, (ii) certains matériels alloués qui ne sont pas utilisés du fait de l'inadéquation de leurs caractéristiques, (iii) des structures qui n'ont toujours pas, à la clôture du Projet, reçu du matériel livré dans les Communes.

QE 4.2 : Dans quelle mesure les mécanismes de gestion du Projet ont-ils permis d'assurer la gestion efficiente et transparente des ressources du projet ?

Constat 19 : L'absence d'un organe de pilotage tel que prescrit dans le PRODOC a laissé une place prépondérante au PNUD dans l'orientation du Projet dont la transparence dans l'allocation des ressources aux activités ne semble pas partagée au sein de l'équipe du projet

190. **Le PRODOC a prévu un ensemble de mécanismes de gestion dont la fonctionnalité peu opérante n'a pas pu garantir une efficacité optimale et la transparence dans la gestion des ressources du Projet.** Les principales précautions y relatives prises en ce sens ont été :

- La supervision du Projet par un Comité de Pilotage qui constitue l'organe d'orientation et de prise de décision ;
- La gestion opérationnelle assurée par le Directeur National du Projet (DNP). Ce dernier assure la maîtrise d'œuvre du Projet pour le compte de la Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire du MINEPAT ;
- Le DNP est ordonnateur sur le budget du Projet et coordonnateur de la réalisation des produits spécifiés dans le PTA ;
- La responsabilité de la mise en œuvre des produits du Projet relève des ministères identifiés sous la coordination d'un Point Focal à désigner par chaque ministère concerné ;
- Les points focaux des produits assurent : (i) la cohérence sur la base d'une approche inclusive ; (ii) la préparation et le suivi de la mise en œuvre des activités ; (iii) la réception technique des livrables ; (iv) l'obtention des résultats intermédiaires.

191. En effet, **la mission d'évaluation n'a reçu aucun document attestant de l'existence formelle d'un Comité de pilotage tel que prévu dans le PRODOC.** En lieu et place, il a été indiqué l'existence d'un Comité de pilotage ad hoc qui a tenu trois rencontres pendant la durée de mise en œuvre du Projet. Cette instance ne peut prétendre remplacer un Comité de pilotage dûment constitué. Cette défaillance apparaît clairement dans les rapports du projet où il est indiqué par l'équipe de projet que seuls les PTA des années 2019 et 2020 ont été examinés par cette instance ad hoc. Le PTA de l'année 2021 a tout simplement été signé par le MINEPAT sans qu'aucun organe de pilotage l'examine. Ainsi, le Projet n'a pas bénéficié de l'orientation et du pilotage suffisants pour l'obtention des résultats envisagés.

192. **Aussi, la mise en œuvre du PAREC a été marquée par une faible coordination des activités.** Les mécanismes de gestion du PAREC ont prévu que les points focaux des produits sont responsables de la préparation et du suivi de la mise en œuvre des activités et de la réception technique des livrables, entre autres. De ce fait, le rôle du DNP se limitait à la validation des TDR et des livrables en vue du déblocage des fonds. Dans un contexte où les points focaux étaient choisis par leurs ministères, au sein des Directions Générales/Directions au même titre que le DNP et que l'allocation et la mise à disposition des ressources pour la réalisation des produits dépendaient principalement du PNUD, le rôle de coordination du DNP s'en est trouvé considérablement amoindri. Les échanges de la mission d'évaluation avec les parties prenantes révèlent que les points focaux élaboraient des TDR qu'ils soumettaient directement au PNUD qui les validait pour le financement des activités. Dans ces conditions, le rôle du DNP s'est presque réduit à celui de « signataire pour le déblocage des fonds ».

Constat 20 : Le changement des dispositions de gestion prévues dans le PRODOC semblent avoir affecté le fonctionnement optimal du PAREC en vue de l'obtention des résultats escomptés

193. **Le rapport final du PAREC mis à la disposition de la mission d'évaluation indique qu'il y a eu un changement des modalités de gestion du Projet au cours de la mise en œuvre.** En effet, le PRODOC a prévu que le DNP soit ordonnateur du budget exécuté suivant la modalité HACT intégral, ce qui a été changé pour passer à la modalité de NIM assisté. Les raisons de ce changement n'ont pas été évoquées. Ce changement de modalité de gestion semble avoir induit le non-respect des procédures de validation des activités telles que prévu dans le PRODOC. Il est apparu au cours des échanges avec différents acteurs du Projet, plusieurs tentatives, couronnées de succès pour certaines, de mobilisation des ressources pour les activités directement auprès du PNUD, sans passer par la DNP afin qu'il en apprécie la pertinence et la cohérence avec les autres activités du Projet. Pour ces activités, leur validation ex-post par le DNP avait principalement pour objet de ne pas bloquer la mise à disposition des ressources nécessaires à leur réalisation.

194. Par ailleurs, ce changement de modalité de gestion semble avoir conduit à l'implication du PNUD dans des activités relevant du niveau opérationnel. Cela a été le cas pour les acquisitions de matériels à allouer aux porteurs de projets sélectionnés. La mission d'évaluation se serait attendue qu'en raison de ses avantages comparatifs, la procédure d'achat et d'allocation des équipements aux bénéficiaires soit plus efficace. Cela n'a malheureusement pas été le cas. Le processus d'achat a souffert de retards importants liés aux procédures, ce qui a engendré des retards dans la distribution des équipements et intrants aux bénéficiaires identifiés. De ce fait, les personnes sélectionnées en 2020 n'ont reçu leurs matériels qu'en 2021. Des retards qui ont contribué à rallonger les délais de mise en œuvre du projet d'une année.

Constat 21 : Peu de partenariats établis en vue d'améliorer l'efficacité du Projet comparativement aux perspectives envisagées dans le PRODOC

195. Le PRODOC a souligné que des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) tels que le BIT, le FIDA, le PAM, la FAO, le Japon, la KOICA et la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ont été impliqués ou consultés depuis l'initiation jusqu'à l'examen du Projet, la coopération avec ceux-ci semble s'arrêter à cela. Dans la mise en œuvre proprement dite, la mission d'évaluation n'a trouvé dans la documentation fournie que des interventions sporadiques de certaines de ces institutions dans la réalisation du produit 3. Il s'est agi des interventions entre

autres de l'UNCDF, du FIDA, de l'AFD, de la GIZ qui ont pris part à l'élaboration de la stratégie nationale de finance inclusive 2022-2026. Aucune autre forme de partenariat n'a été établie autour de la mise en œuvre de toutes les autres composantes du Projet bien qu'envisagées dans le PRODOC (BIT, ONUFEMMES, KOICA dans le cadre des composantes « emploi inclusif » et PAM et FAO pour la composante « mise en place d'un système d'information sur les marchés ». Ce trait de la mise en œuvre du Projet est corroboré par les responsables de la DNP qui ont indiqué lors des entretiens qu'il n'y a pas eu de véritable synergie entre le PAREC et d'autres initiatives des partenaires au développement.

196. Dans le même ordre d'idées, la coopération sud-sud envisagée ne semble pas avoir été établie.

L'exploitation des rapports d'activités produits permet d'affirmer que les activités y relatives n'ont pas été menées. Dans ce cadre on peut citer l'activité de « capitalisation des expériences du Malawi » prévue dans le PTA 2019 parmi les actions du Produit 1 qui n'a pas été mise en œuvre.

197. Au niveau local, la forte implication des Communes contraste avec la faible implication des services déconcentrés de l'Etat.

En effet, toutes les Communes sélectionnées se sont grandement mobilisées pour l'implantation du Projet sur leurs territoires. Les rapports d'activités indiquent que les exécutifs communaux dans les zones d'intervention du Projet ont entrepris de prendre des délibérations en vue de la création des BEM. Elles se sont également impliquées dans l'identification des porteurs de projets à sélectionner, la distribution du matériel, etc. Relativement aux services déconcentrés de l'Etat concernés, leurs responsables ont pris part à l'initiation du projet dans les zones d'intervention (processus de sélection des projets et formation des groupes sélectionnés), notamment les services déconcentrés du MINADER et du MINEPIA. Toutefois, quasiment partout où la mission d'évaluation est passée, leurs responsables n'ont pas accompagné les bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs projets afin d'en assurer la réussite. Cette situation est également déplorée par les responsables de la gestion du PAREC interviewés. En plus de l'absence de ressources pour la réalisation des descentes sur le terrain, ces sectoriels indiquent lors des entretiens qu'ils n'ont même pas reçu des outils techniques pour la réalisation du suivi des activités du PAREC, toutes choses qui expliquent qu'ils ne se soient pas impliqués dans l'accompagnement des porteurs de projets du PAREC.

Constat 22 : Un cadre de suivi-évaluation assez bien conçu mais qui n'a pas bien fonctionné en raison de l'insuffisance des ressources humaines et financières adéquates

198. Le PRODOC a défini un cadre de résultats et un plan comme socle du suivi-évaluation de la mise en œuvre du PAREC.

Le cadre de résultats du Projet présentait les éléments clés permettant de savoir ce qui était attendu de la mise œuvre. Telle qu'il a été présenté, on y retrouvait : les effets attendus du Projet, les produits escomptés, les indicateurs d'effets et de produits, les situations de référence et les cibles. Le suivi de la mise en œuvre de ce cadre a également été prévu dans un plan. Il y était notamment prévu comme activité de suivi : (i) suivre les progrès vers les résultats, (ii) suivre et gérer les risques, (iii) apprendre, (iv) assurance qualité du projet, (v) revoir et prendre des mesures correctives, (vi) rapport du projet, et (vii) revue du projet (Comité de pilotage). Toutes ces activités devaient non seulement permettre d'atteindre les résultats du Projet, mais aussi servir à la réalisation d'une évaluation externe dont le plan a aussi été prévu. Aussi, pour faciliter la lisibilité du Projet, il avait été introduit un plan de travail pluriannuel qui guiderait la programmation des activités, sous-activités, actions et tâches du PAREC.

199. A côté des activités envisagées pour le suivi-évaluation, il a également été prévu les ressources et le système permettant d'obtenir les données issues de la mise en œuvre des plans conçus.

La mission d'évaluation note que les plans conçus ont clairement indiqué les ressources financières prévues pour ces activités et les responsables de leur mise en œuvre. Cette identification des responsables et l'allocation des ressources pour le suivi et l'évaluation ont également été faites dans les PTA successifs du Projet. Pour ce qui est du système et des procédures mis en place, il a été prévu que les points focaux des produits dans différentes administrations soient responsables de la collecte des données pour le suivi de la mise en œuvre de leur produit.

Ces données seraient alors consolidées au niveau de la DNP avant le contrôle qualité du PNUD et la mise à disposition auprès du Comité de pilotage. Cette procédure devait être complétée par l'organisation d'une enquête pour la collecte des données sur les indicateurs clés du PAREC.

200. Toutefois, toutes les ressources prévues pour la fonctionnalité du système de suivi-évaluation du PAREC n'ont pas été mises à disposition. Avec la mise en place du dispositif de gestion du PAREC, toutes les ressources humaines prévues pour le suivi de la mise en œuvre du Projet ont été pourvues, ce qui n'était pas le cas pour les ressources financières. La mission d'évaluation a par exemple noté que l'enquête pour la collecte des données sur les indicateurs clés du PAREC n'a pas été réalisée du fait du déficit de ressources. C'est également ce qui est ressorti des entretiens avec les intervenants dans la gestion du Projet qui ont indiqué que faute de ressources financières, le suivi des activités sur le terrain a été quasiment inexistant.

201. Par ailleurs, la mission d'évaluation souligne que le PAREC n'a pas prévu un responsable du suivi-évaluation dans la Direction Nationale. En effet, sur le plan opérationnel, une équipe légère a été mise en place pour interagir avec des équipes focales lead au niveau de chaque ministère lead. L'équipe dont il est question ici était formée du DNP et de l'équipe recrutée par le PNUD constituée d'un Conseiller Technique Principal, d'un Assistant Administratif et Financier et d'un Chauffeur. La seule fonction de suivi retrouvée parmi les personnes recrutées par le PNUD est celle de la consolidation des différents rapports de mise en œuvre des produits, à laquelle devait s'atteler le Conseiller Technique Principal sur la base des rapports produits par les équipes focales, responsables du suivi de leur produit. La mission pense que : (i) la consolidation des rapports de mise en œuvre des produits aurait dû être du ressort de la DNP ; et, (ii) la mobilisation d'un responsable du suivi-évaluation au sein de la DNP aurait dans un premier temps permis d'accorder une meilleure attention à cette dimension importante du Projet, mais aurait également permis d'obtenir de meilleures données sur la réalisation des produits et l'obtention des effets, à travers le déploiement d'une stratégie efficace pour le suivi de la mise en œuvre du PAREC.

202. La mission d'évaluation relève que les activités de suivi n'ont pas été convenablement mises en œuvre. Les missions de suivi sur le terrain n'ont pas été mises en œuvre dans toutes les zones d'intervention. Les entretiens avec les bénéficiaires ont montré que dans certaines Communes deux missions de suivi ont été réalisées tel qu'à Nyambaka et Dir. La première mission aurait consisté à contrôler la fonctionnalité du matériel et la seconde le suivi-évaluation des projets appuyés. Dans certaines Communes comme à Garoua 1^{er} et à Lagdo, une seule mission de suivi a été soulignée lors des entretiens. Dans d'autres Commune comme à Mokolo, les parties prenantes rencontrées sur le terrain ont indiqué qu'aucune mission de suivi n'a été réalisée dans cette localité. Les bénéficiaires se sont ainsi trouvés comme abandonnés à eux-mêmes une fois le matériel mis à leur disposition.

203. Entre autres activités de suivi, le PRODOC a prévu « l'assurance qualité du projet », « revoir et prendre des mesures correctives » et le « Comité de pilotage » qui n'ont pas été convenablement réalisées. En effet, la mission d'évaluation a observé quasiment partout où elle est passée que les bénéficiaires de matériels et équipements pour la réalisation de leurs business plans se sont plaints de la qualité du matériel reçu qui ne correspondait pas au besoin indiqué dans leurs documents projets maturés avec le PAREC. En dépit de ces plaintes et des promesses de réparation de l'équipe du Projet, rien n'a été fait sur le terrain. En conséquence, certains équipements fournis ne sont tout simplement pas utilisés par les bénéficiaires. De même, les équipements reçus en trop par certains bénéficiaires n'ont tout simplement pas été récupérés par le PAREC. Il a même été observé auprès d'une EMF partenaire du Projet qu'elle ne pouvait introduire le matériel mis à sa disposition dans son patrimoine faute de document prouvant le don par le PAREC. Au terme du projet, cette EMF demeure en attente de ces documents promis par le PAREC mais toujours pas mis à sa disposition. Par ailleurs, le Comité de Pilotage n'a pas été formalisé et l'ensemble des activités à mener par cette instance n'ont pas été réalisées.

Conclusions préliminaires relatives à l'efficience

EFFIC 1 : Le délai de mise en œuvre du PAREC a été allongé de façon considérable en raison notamment de la pandémie de la COVID-19, mais aussi des retards importants dans le processus d'acquisition des matériels et équipements à mettre à la disposition des bénéficiaires.

EFFIC 2 : Le PAREC a bénéficié d'une mobilisation importante des ressources financières, bien au-delà des ressources prévues pour la réalisation de l'ensemble des activités prévues dans le PRODOC, de même que de l'ensemble des ressources humaines et matérielles prévues.

EFFIC 3 : Au-delà de la forte capacité d'absorption des ressources du Projet, il est à noter que l'efficience de l'utilisation des ressources mobilisées pour l'ensemble du Projet n'a pas pu être déterminée. L'appréciation de cette efficience par produit montre que :

- **Le produit 1** a reçu presque la totalité des ressources demandées pour l'atteinte des objectifs. Ces ressources ont été utilisées pour l'obtention de résultats supérieurs à ce qui était attendu permettant de qualifier l'efficience de l'utilisation des ressources qui lui ont été affectées de très satisfaisante ;
- **Le produit 2** a reçu environ les trois quarts de l'allocation requise dans le PRODOC et le niveau élevé d'achèvement de ce produit a permis de qualifier l'efficience de l'utilisation de ses ressources de très satisfaisante ;
- Fort du fait qu'au moins la moitié des EMF accompagnées par le PAREC ont abandonné les produits développés dans le cadre du projet, l'efficience de l'utilisation des ressources pour **le produit 3** est jugée insatisfaisante (Ratio $\geq 0,50$ et $<0,75$) ;
- Le produit 4 qui a seulement reçu le quart de l'allocation prévue et a obtenu la moitié du taux de réalisation physique a obtenu une performance jugée satisfaisante pour l'efficience de l'utilisation de ses ressources.

EFFIC 4 : Le Comité de pilotage prévu dans le PRODOC n'a pas été formellement mis en place, ce qui a affecté la capacité de pilotage et d'orientation du Projet. Aussi, le mécanisme de gestion prévoyant un DNP, coordonnateur de la mise en œuvre, avec des points focaux et des équipes de projet dans des ministères, responsables de la mise en œuvre et du suivi des activités relatifs à leur produit, n'a pas permis une gestion efficiente des ressources. La raison principale en est que chaque point focal se sentait principalement redevable auprès du PNUD et non d'un DNP logé dans une Direction Générale d'un ministère au même titre qu'eux et n'ayant aucun moyen de dissuasion tant sur leur présence au sein du Projet que sur l'allocation des ressources pour la réalisation des activités dont ils ont la charge.

EFFIC 5 : Le changement de la modalité de gestion du HACT intégral au NIM assisté a conduit à une situation où la responsabilité de la DNP pour l'obtention des résultats s'est trouvée considérablement amoindrie, celle-ci tendant à revenir principalement au PNUD.

EFFIC 6 : L'opérationnalisation du système de suivi du PAREC, bien que toutes les ressources nécessaires aient été mises en place, n'a pas permis de produire les informations permettant d'orienter convenablement la mise en œuvre du Projet et fournir les données suffisantes pour la réalisation d'une évaluation finale adéquate.

Appréciation globale de la performance du Projet en matière d'efficience : Performance Modérément insatisfaisante, ce qui correspond à un score de 3/6.

6.5 Durabilité du Projet : Moyennement Probable

204. Garantir la durabilité des acquis d'un projet de développement consiste de la part de ses partenaires d'exécution à assurer la pérennité et la soutenabilité de ses effets au-delà de son échéance par l'appui à la création et/ou à la transformation institutionnelle de l'organisation bénéficiaire après le désengagement des partenaires techniques et financiers. Pour le cas d'espèces, l'évaluation doit pouvoir démontrer que les décisions prises à toutes les étapes du PAREC par les parties prenantes impliquées dans sa mise en œuvre permettent d'assurer la pérennité et la soutenabilité de ses acquis, et qu'elles ont été prises en tenant compte des besoins en capacités techniques, matérielles et financières nécessaires pour faire perdurer les bénéfices obtenus au-delà de son échéance.
205. La mission d'évaluation a structuré ses analyses de la durabilité du Projet d'Appui à la Résilience Economique (PAREC) en cohérence avec les questions ci-après :

- *Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement et jusqu'à quel point une stratégie en matière de durabilité, incluant le développement des capacités des parties prenantes nationales clés, a été développée ou mise en œuvre ?*
- *Dans quelle mesure la partie nationale, y compris les autorités et services au niveau régional, départemental et communal ainsi que les communautés bénéficiaires disposent-elles des capacités et du leadership suffisant pour continuer à travailler avec le projet ou pour assurer sa mise à l'échelle ?*
- *Jusqu'à quel point des politiques et cadres réglementaires et stratégies de mobilisation des ressources additionnelles sont-ils en place afin d'assurer la persistance des bénéfices ?*

QE 5.1 : Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement et jusqu'à quel point une stratégie en matière de durabilité, incluant le développement des capacités des parties prenantes nationales clés, a été développée ou mise en œuvre ?

Constat 23 : *La conception du PAREC, basée sur des précautions telles que l'implication d'une dizaine de ministères comme parties prenantes de l'exécution et l'alignement aux priorités du Gouvernement et des partenaires au développement en matière de développement rural et d'aide à l'emploi, a posé les bases d'une durabilité des acquis, ce d'autant plus que le concept des BEM trouve un terreau d'institutionnalisation potentielle au niveau des communes. Cependant, la pérennité des interventions menées à travers les différentes composantes du Projet demeure problématique du fait de l'annulation ou des retards dans l'exécution de plusieurs activités des piliers 3 et 4, et d'une faible mise à contribution des intervenants publics aux niveaux régional, départemental et local pour une appropriation et une dissémination ultérieure des bonnes pratiques développées.*

206. Concernant les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet, la mission considère que l'alignement du Projet aux priorités nationales inscrites dans le DSCE, aux Objectifs de Développement Durable (spécialement les ODD 1, 2, 4, 8 et 10), aux engagements des Nations Unies au Cameroun (Piliers I, II et IV de l'UNDAF, produits 1.1, 1.2, 1.3 et 2.2 du CPD du PNUD) ainsi qu'aux besoins des communautés bénéficiaires relatifs au développement rural, à la formation professionnelle et à l'emploi constitue un point d'ancrage majeur de la durabilité de ses bénéfices. Les nombreuses possibilités d'articulation de ses interventions avec celles relevant du Gouvernement (PAJER-U, PEA-Jeunes, Plan Triennal Spécial Jeunes) ou des partenaires techniques et financiers (FIDA, BIT Cameroun, KOICA, UNCDF, GIZ Cameroun, BEI, AFD, PAM, FAO) apparaissent également comme autant de pistes d'appuis complémentaires pour les bénéficiaires du PAREC.

207. **Un des atouts du PAREC pour la durabilité de ses acquis réside dans les précautions prises dès la phase conceptuelle consistant en l'implication d'administrations et institutions publiques dans la coordination de la mise en œuvre des produits qui constituent l'ossature du projet, il convient cependant de souligner que cette approche inclusive a été davantage marquée au niveau des services centraux des administrations publiques parties prenantes du PAREC et beaucoup moins sur le terrain au niveau des services déconcentrés.** Au cours de la mise en œuvre, neuf (9) ministères (MINEPAT, MINEFOP, MINJEC, MINCOMMERCE, MINFI, MINAS, MINPROFF, MINADER, MINEPIA) et vingt (20) communes des quatre régions couvertes ont été parties prenantes de l'exécution des interventions du projet, travaillant en collaboration avec la Direction Nationale du Projet et le PNUD pour la validation des termes de référence des activités, siégeant au Comité de Pilotage, et étant de ce fait informés et consultés sur divers aspects de la mise en œuvre du Projet. L'implication des ministères au niveau central tranche cependant avec la mise à contribution périphérique des intervenants publics aux niveaux régional, départemental et communal dans l'exécution des activités. Partout où la mission d'évaluation a rencontré des responsables des services déconcentrés des ministères assurant le lead dans la réalisation des composantes du Projet, les échanges ont révélé que leur participation au projet mettait en lumière leur présence essentiellement aux cérémonies de remise des équipements ou aux ateliers de formation en direction des porteurs de projets et des groupes bénéficiaires. L'absence d'implication de ces acteurs dans la conception des interventions et le suivi des bénéficiaires et la faible synergie entre les services centraux et déconcentrés des ministères engagés dans le projet, signe d'une compréhension insuffisante de la stratégie de mise en œuvre, sont de nature à limiter le leadership des intervenants publics dans la reproduction et la vulgarisation des bonnes pratiques développées par le PAREC. Pour le produit 4, malgré l'engagement au plus haut niveau du Ministère du Commerce à poursuivre et à finaliser le déploiement du CAMIS sur le terrain, l'annulation des activités de renforcement des capacités des services déconcentrés de ce département ministériel constitue une limite importante à la vulgarisation de ce dispositif innovant d'information sur les marchés au-delà de la clôture du PAREC. Concernant le produit 3, la mobilisation tardive des ressources financières pour le recrutement d'un consultant technique international chargé d'accompagner la Cellule d'Exécution de la SNFI a fortement limité les possibilités d'identification des options d'amélioration des actions du Projet liées à la finance inclusive et d'identification des bonnes pratiques à valoriser au-delà de la clôture du Projet. **Tout ceci illustre l'incapacité du Projet à susciter et à animer une concertation continue et soutenue avec les parties prenantes identifiées au cours de la phase conceptuelle, ce qui apparaît comme un obstacle à l'appropriation de ses acquis.**

208. **La pérennité des interventions menées dans le cadre des produits 1 et 2 en direction des porteurs de projets et des chaînes de valeur repose essentiellement sur l'appropriation des BEM par les communes qui pour l'instant n'ont pas été formellement intégrés dans les organigrammes des Communes. Pour l'instant, les dotations en ressources en faveur des BEM sont aléatoires puisqu'ils dépendent de la bonne volonté du Maire.** Compte tenu de leur rattachement à la commune, structure institutionnelle pérenne, les BEM peuvent être considérés comme porteurs de réponses pour le renforcement de l'emploi des catégories défavorisées au niveau local. Créés en vue de contribuer à l'amélioration du cadre et des conditions de vie des jeunes hommes, femmes et personnes vulnérables à travers la création d'emplois décents et des AGR comme stratégie de réduction de la pauvreté au niveau local, les BEM apparaissent comme des outils susceptibles de marquer la participation effective et substantielle de l'institution communale à la promotion du développement économique local. La mission d'évaluation note toutefois un niveau d'appropriation variable de l'outil BEM d'une commune à l'autre, la clé à ce niveau étant l'adhésion de l'exécutif municipal et la volonté manifeste d'assurer un fonctionnement optimal de ce service à travers la mise à disposition de ressources budgétaires (cas des communes de Garoua I, Pitoa, Mora et Kousseri). Une piste pour la viabilité institutionnelle et financière des BEM tient sans doute à la prise en main du concept par le MINDEVEL pour une vulgarisation à l'échelle nationale ainsi qu'une uniformisation des modalités de création, de financement et de gestion afin d'assurer un fonctionnement harmonisé du Bureau par l'ensemble des communes du pays.

209. **L'approche restrictive de l'appui au développement des chaînes de valeur, qui se limite à la commune, est une limite à la pleine participation de l'ensemble des acteurs en charge de l'encadrement des producteurs et promoteurs de projets économiques.** Compte tenu de l'étendue du périmètre d'action du SIM, sa mise en place réussie, qui aura un impact sur les chaînes de valeur appuyées, nécessite pourtant l'implication de tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement des marchés.

QE 5.2 : Dans quelle mesure la partie nationale, y compris les autorités et services au niveau local ainsi que les individus, groupes et communautés bénéficiaires, disposent-elle des capacités et du leadership suffisant pour continuer à travailler avec le projet ou pour assurer sa montée en échelle ?

Constat 24 : Malgré des résultats appréciables (quoique disparates à l'échelle de la zone d'intervention) en termes de mobilisation des BEM et d'appui en faveur de porteurs de projets et chaînes de valeur dont l'activité montre des signes de pérennité, l'absence d'une approche de suivi et d'accompagnement de proximité des bénéficiaires et l'implication insuffisante des acteurs déconcentrés des ministères parties prenantes du Projet illustrent une faible prise en main de la problématique du renforcement des capacités nationales par les équipes d'intervention, et amènent à statuer en faveur d'une faible capacité des acteurs au niveau local à garantir le flux continu des avantages liés au projet après son achèvement

210. **De l'avis de la mission d'évaluation, le dispositif institutionnel de mise en œuvre du PAREC était une mesure assumée par les initiateurs du projet destinée à adoucir les effets d'un retrait définitif de ses interventions et à faciliter la reprise de ses acquis par des acteurs institutionnels investis de prérogatives reconnues et disposant de moyens humains, matériels et financiers pour les assumer pleinement.** Concernant la collaboration du Projet avec les plus hautes autorités décisionnelles des ministères concernés, l'actualisation de la mise à jour de la Stratégie Nationale de Finance Inclusive (SNFI) pour laquelle le MINFI dispose de ressources pour son actualisation, et l'adhésion manifestée par le MINCOMMERCE aux appuis en vue de la mise en place d'un système d'information sur les marchés (CAMIS) constituent des voies potentielles de préservation des acquis issus des produits 3 et 4 du PAREC. Un bémol à ce sujet pourrait consister à considérer le faible niveau de leadership des structures déconcentrées des ministères disposant de points focaux des différentes composantes du Projet comme une menace à la capacité de ces administrations à s'approprier les enseignements issus de la mise en œuvre et à fournir un soutien technique efficace et permanent auprès des bénéficiaires sur le terrain. Leur implication périphérique dans la mise en œuvre des activités constitue donc de facto une limite à la reprise et la vulgarisation des acquis du Projet au niveau local. Il est difficile d'envisager que les services déconcentrés des ministères engagés dans le projet ont développé de nouveaux réflexes en matière d'appui à l'employabilité des femmes et des jeunes et au développement des chaînes de valeur locales.

211. **La formation a été envisagée dans la conception du projet comme le soutien à la livraison de plusieurs produits concourant au renforcement des capacités des cibles et bénéficiaires du Projet, et un préalable à leur appropriation des bénéfices du projet.** Si plusieurs témoignages de terrain venant des bénéficiaires et des services déconcentrés des ministères impliqués parfois chargés de la dispensation de ces formations confirment un intérêt et un engouement suscités auprès des apprenants ainsi qu'une appréciation des contenus et des approches de formation, la mission d'évaluation s'interroge toutefois sur la capacité de ces activités à générer des effets durables sur les bénéficiaires. La durée des sessions, de l'ordre de deux à trois jours, l'absence de supports de formation pour les apprenants et la faible propension au suivi post-formation amènent également à se questionner sur les changements qu'elles sont susceptibles de générer sur les individus formés. L'absence d'un dispositif de suivi et d'accompagnement de proximité des bénéficiaires a ainsi fait perdre au PAREC des possibilités (i) d'amélioration de l'alignement des appuis fournis avec les besoins réels et adaptés au contexte social et économique des bénéficiaires ; (ii) de vérification en temps utile de la bonne qualité et de la fonctionnalité des équipements fournis ; (iii) de remontée régulière des

informations sur les difficultés rencontrées par les bénéficiaires pour la mise en route ou la gestion de leurs AGR ; etc..

212. La durabilité des projets et chaînes de valeur appuyés tient donc beaucoup moins à la qualité du dispositif d'accompagnement du Projet qu'à l'existence de prérequis chez les porteurs de projets et au sein des groupes bénéficiaires les rendant aptes à intégrer et à s'approprier durablement l'appui technique et/ou les équipements reçus. L'impact de ces appuis sur les bénéficiaires, quoique très différencié d'un individu ou groupe à l'autre, constitue un gage de durabilité des interventions entreprises par le PAREC. Quelques témoignages rendent compte des effets positifs de certains projets sur le quotidien des bénéficiaires, mettant à jour le potentiel de pérennité des activités ainsi appuyées.

C'est avec le PAREC que je me suis installé ; je gagne entre 30 000 FCFA et 50 000 FCFA par mois après la couverture de toutes les charges, notamment le matériel de travail, le salaire des 4 employés et les frais de facture d'électricité (...). L'appui du PAREC m'a permis de me construire un appartement de deux chambres, un salon et une douche. J'ai pu employer 4 jeunes sans emploi dans mon atelier et je parviens à envoyer mes frères à l'école sans difficulté financière. [M. LOUKMANOU Adamou, bénéficiaire, Commune de Mokolo]

L'argent récolté à travers la location des machines sert à leur entretien et réparation. C'est dans cette caisse que l'association Femmes Capables a puisé 80 000 Francs pour contribuer aux travaux de construction du CES du village. [Mme MOZANG Nathalie, Présidente de l'association Femmes capables, Nkoum Village, Commune de Doumé]

213. Au-delà de la faiblesse du dispositif d'encadrement des bénéficiaires impulsé par le Projet, la limite substantielle à la pérennité des acquis du produit 2 du PAREC réside dans la couverture partielle des différentes chaînes de valeur appuyées. L'approche par bassin de production, qui induit la prise en compte des impératifs d'intercommunalité apparaît plus adaptée pour une prise en compte des besoins de l'ensemble des chaînes de valeurs appuyées, soit de la production à la transformation et la commercialisation. L'approche choisie dans le cadre du Projet, autant dans la couverture des segments des filières renforcées qu'au niveau de la couverture géographique (exclusivement communale) des appuis et de l'implication des parties prenantes (notamment les services déconcentrés des ministères spécialisés) est apparue cloisonnée et insuffisante pour toucher un nombre plus important de bénéficiaires, et surtout susciter de plus grands espoirs de durabilité des appuis concédés.

214. Les faibles capacités institutionnelles et organisationnelles de la majorité des BEM constituent également des freins à l'appropriation des bénéfices issus de l'implémentation du produit 1 du PAREC. L'appropriation différenciée en fonction des communes et la modicité des ressources mises à la disposition de leur fonctionnement au regard de l'immensité des besoins perçus au niveau local interroge sur la capacité des BEM à jouir durablement d'un personnel et d'un équipement adéquats et subséquent à répondre à la forte demande locale. Malgré quelques bonnes pratiques enregistrées çà et là sur le terrain⁹, le leadership des BEM apparaît encore assez fragile au sein des communes et leur capacité à jouer efficacement leur rôle de bureau d'emplois restera limitée tant et aussi longtemps qu'ils n'auront pas été intégrés de manière formelle et définitive dans les organigrammes types des communes.

⁹ Comme relevé plus haut, les communes de Pitoa, Mora, Garoua I et Kousseri ont mis à disposition des ressources budgétaires spécifiques pour le fonctionnement de leur BEM. Le BEM Garoua Boulaï, qui a obtenu d'une ONG suédoise partenaire l'intégration des femmes et des jeunes dans leur modèle d'appui initialement réservé aux réfugiés et qui est en cours de négociation d'un partenariat avec le FNE, et le BEM de Meiganga, qui a manœuvré utilement auprès d'un institut local pour la mise en route d'une formation des jeunes et des femmes en informatique, ont fait montre d'un leadership certain, symbole d'une appropriation d'attitudes et réflexes tirés de leur participation au projet, qui demande sans doute à être accompagné et pérennisé.

215. **La consolidation des acquis du projet fait face par ailleurs à de nombreux défis d'ordre social, politique ou sanitaire qui sont susceptibles d'en freiner la dynamique.** Il s'agit essentiellement de :

- plusieurs incertitudes de l'environnement sociopolitique marquées par le caractère imprévisible du dialogue politique, l'exacerbation des tensions intercommunautaires (notamment dans le Logone et Chari) et la fragilité du contexte sécuritaire ;
- l'ampleur des attentes suscitées par le Projet auxquelles les parties prenantes de l'implémentation des interventions futures devront faire face ;
- la rotation fréquente des cadres des services déconcentrés des ministères que la mission d'évaluation considère comme des partenaires d'exécution incontournables pour une appropriation durable au niveau local des enseignements et bonnes pratiques issus du Projet ;
- la disponibilité des ressources en quantité suffisante au sein du PNUD et des parties prenantes nationales pour faire face aux besoins immenses émis par les jeunes, les femmes et les groupes d'acteurs en branle autour des chaînes de valeur identifiées dans les communes cibles ;
- l'évolution du risque sanitaire lié à la pandémie de la Covid 19 et aux exigences inhérentes à la mise en œuvre des actions de riposte prises à l'échelle globale et au niveau national.

QE 5.3 : Jusqu'à quel point des politiques et cadres réglementaires et stratégies de mobilisation des ressources additionnelles sont-ils en place afin d'assurer la persistance des bénéfiques ?

Constat 25 : La viabilité financière des produits issus du PAREC paraît certaine, du fait de son alignement aux priorités nationales, à l'UNDAF et aux ODD d'une part, et de la prise en main institutionnelle de la préservation de certains acquis (CAMIS, SNFI, BEM) par la partie gouvernementale d'autre part.

216. **Les objectifs stratégiques du Gouvernement camerounais en matière de promotion de l'emploi et d'insertion économique, de développement de la productivité et de la production agricoles, et d'accroissement de l'inclusion financière, contenus dans le Document de Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) constituent des gages sérieux de disponibilité de ressources pour la reprise et la gestion durable des bénéfiques issus du PAREC.** La place importante ainsi accordée à ces problématiques de développement par les plus hautes autorités et les engagements pris en vue du financement de la SND30 sont suffisants pour envisager une viabilité financière du Projet. Il y a lieu de noter que certains programmes prioritaires du Gouvernement recouvrant les préoccupations du PAREC continuent à bénéficier de l'attention des pouvoirs publics, à l'instar du PEA-Jeunes, du Plan Triennal Spécial Jeunes, du PAJER-U, etc., ce qui traduit l'intérêt constant des pouvoirs publics pour les actions du type du PAREC orientées vers les jeunes et les femmes, et induit de nombreuses possibilités d'articulation avec les approches développées dans le cadre du Projet. L'alignement aux ODD ainsi qu'aux effets prioritaires de l'UNDAF apparaissent comme des arguments de poids pour la mobilisation de ressources additionnelles par le PNUD pour la continuité des appuis du PAREC.

217. **La viabilité financière des actions menées dans le cadre du Produit 4 est corrélée à la collaboration ouverte avec le MINCOMMERCE pour la vulgarisation du CAMIS, qui a débouché sur des voies d'adoption de cet outil SIM par ce département ministériel.** L'insuffisance des ressources pour l'opérationnalisation du SIM a conduit à l'annulation des activités de vulgarisation et de renforcement des capacités des services déconcentrés du MINCOMMERCE constitue un risque important pour la durabilité des acquis envisagés à travers la réalisation du Produit 4 du PAREC. L'appui technique et logistique en faveur de ce département ministériel devait servir en effet à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la production de bulletins d'information sur le comportement du marché de certains produits commerciaux réputés critiques.

Toutefois, l'engagement au plus haut niveau du Ministère constitue un motif d'espoir pour poursuivre et finaliser le déploiement du CAMIS sur le terrain : la prise en compte des rubriques de dépenses pour la finalisation du CAMIS et son extension à l'ensemble des dix régions du Cameroun dans le budget 2022 du MINCOMMERCE est en est une preuve palpable. Le MINFI quant à lui dispose déjà des ressources pour l'actualisation de la SNFI dont la mise en œuvre a simplement été retardée du fait de la difficulté à appliquer les procédures du PNUD pour le recrutement d'un consultant technique international chargé d'accompagner la Cellule d'Exécution de la SNFI.

218. **Un autre motif d'espoir pour la continuité des flux financiers au-delà de la phase de clôture du Projet est à mettre à l'actif de certaines communes cibles qui assurent la prise en charge budgétaire des BEM et ouvrent de ce fait des perspectives pour la viabilité financière de ces structures.** La modicité des ressources financières et matérielles allouées au fonctionnement des BEM, et plus globalement à l'appui à l'insertion socioéconomique des jeunes peut être illustrée par la mise à disposition de 600 000 FCFA pour la formation des jeunes au cours de l'année 2022 dans la Commune de Nyambaka, mais traduit par ailleurs un intérêt certain pour cette problématique qui a été exacerbé au fil de la collaboration avec le PAREC. Dans le sillage des communes de Pitoa, Kousséri et Garoua I, le budget de fonctionnement du BEM de la Commune de Mokolo pour l'exercice 2022, de l'ordre de 25 millions FCFA, a connu une augmentation de 25% par rapport à 2021. La volonté du MINEFOP de vulgariser le concept de BEM dans la perspective de les implanter sur l'ensemble des communes du pays constitue une lueur d'espoir pour la durabilité des acquis issus des produits 1 et 2 du PAREC. L'architecture institutionnelle des BEM et le Guide d'ouverture et de gestion des BEM ont été produits à l'effet de sensibiliser et de former les exécutifs communaux sur l'importance de cet instrument. Plus de 5 000 exemplaires ont été produits dans ce sens et des appuis en matériels et équipements par le MINEFOP sont prévus à cet effet dès l'année 2022.
219. **Les procédures du PNUD ne permettant pas le transfert des ressources financières aux EMF pour la mise en place d'un fonds catalytique de garantie ainsi que le financement des microprojets pilotes¹⁰ via des transferts vers des EMF, la pérennité des initiatives prises dans le cadre du Produit 3 pour la mise en place d'un mécanisme de finance inclusive semble compromise,** ce d'autant plus que l'activité phare attendue portant sur l'éducation financière des bénéficiaires n'a pas été réalisée et l'accompagnement des MUFID à l'implémentation du CBS n'a pas été couronné de succès. Le partenariat avec les EMF apparaît toutefois incontournable pour envisager des résultats en matière d'inclusion financière, le facteur de la réussite de l'approche de collaboration avec ces acteurs résidant sans doute dans leur implication à toutes les phases de la vie du Projet, autant à la conception qu'à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation.

Conclusions préliminaires relatives à la durabilité des acquis du Projet

DUR 1 - La durabilité des acquis issus des interventions du Produit 1 du PAREC repose sur : (i) leur alignement sur les objectifs de la SND30 en matière de promotion de l'emploi et d'insertion économique, de développement de la productivité et de la production agricoles, (ii) les nombreuses possibilités d'articulation de ses interventions avec celles relevant du Gouvernement (PAJER-U, PEA-Jeunes, Plan Triennal Spécial Jeunes) ou des partenaires techniques et financiers (FIDA, BIT Cameroun, KOICA, UNCDF, GIZ Cameroun, BEI, AFD, PAM, FAO), (iii) l'implication de nombreux ministères en proie avec la formation et l'empowerment économique des jeunes et des femmes (MINEPAT, MINEFOP, MINJEC, MINAS, MINPROFF, MINADER, MINEPIA) dans le dispositif de supervision du Projet ; et (iv) la mise en place des BEM qui jouissent d'opportunités d'institutionnalisation au sein des communes. Le BEM apparaît comme un instrument ouvert à une potentielle institutionnalisation par les efforts conjoints du MINDDEVEL et du MINEFOP, notamment à travers une intégration formelle dans l'organigramme type des communes, et qui est susceptible de renforcer la place des communes dans la promotion du développement économique local et l'empowerment des jeunes et des femmes. L'implication du MINEFOP à travers l'édition et la diffusion de l'architecture institutionnelle et du guide d'ouverture et de gestion des BEM auprès des exécutifs

¹⁰ Approche privilégiée par la Banque Islamique de Développement.

communaux, et l'option prise de mettre des appuis et équipements divers aux BEM dès 2022 apparaissent comme autant de signes d'une appropriation du concept par les parties gouvernementales et communales. La mise à disposition de ressources budgétaires pour leur fonctionnement par quelques exécutifs municipaux est un motif d'espoir, autant pour l'accroissement desdites provisions budgétaires au sein de ces communes que pour l'effet d'entraînement potentiel auprès des communes voisines.

DUR 2 - Au-delà de la cohérence dont elles jouissent avec diverses stratégies et initiatives gouvernementales et des partenaires au développement, les interventions du Produit 2 du PAREC tirent leurs perspectives de durabilité des effets positifs des appuis en direction des chaînes de valeur. Les diverses formations, appréciées par les bénéficiaires, ont joué le rôle de soutien à la qualité des appuis matériels mis à leur disposition.

DUR 3 - L'implication du MINFI dans le dispositif de supervision du Projet visait sans aucun doute à faciliter l'appropriation des acquis du Produit 3 du PAREC par la partie nationale. Même si l'on note un retard dans la mobilisation d'un consultant technique international chargé d'accompagner la Cellule d'Exécution de la SNFI, les ressources nécessaires pour l'actualisation de la SNFI sont déjà disponibles ; la finalisation de cette stratégie apparaîtrait comme un héritage appréciable du PAREC après sa clôture. L'alignement de ce Produit avec les objectifs stratégiques du Gouvernement en matière et d'accroissement de l'inclusion financière, contenus dans la SND30 constitue un atout supplémentaire pour la durabilité des bénéfices issus des interventions de ce Produit. Les leçons apprises du partenariat engagé avec la MUFID sont en mesure d'orienter plus efficacement l'implémentation du CBS pour des phases ultérieures du Projet.

DUR 4 - L'engagement du MINCOMMERCE à poursuivre et à finaliser le déploiement du CAMIS sur le terrain constitue le socle de la durabilité des acquis du Produit 4 du Projet.

Avis général sur la durabilité des acquis du Projet - L'évaluation note que l'alignement des objectifs du PAREC aux priorités nationales, à l'UNDAF et aux ODD, l'intérêt des autorités publiques visible au sein de la SND30 pour (i) des interventions en faveur de l'emploi jeunes, de la productivité agricole et de l'inclusion financière, et (ii) la reprise à leur compte de concepts et approches développés dans le cadre du Projet (CAMIS, BEM, SNFI) garantissent au Projet des perspectives de pérennité certaine. La durabilité des bénéfices du projet est toutefois contrebalancée par l'annulation ou des retards dans l'exécution de plusieurs activités et une faible implication des services déconcentrés des ministères parties prenantes de l'exécution du Projet. L'évaluation considère que la pérennité des acquis du Projet doit être inscrite dans la durée, sous réserve d'une approche plus inclusive de l'ensemble des parties prenantes concernées, incluant les bénéficiaires finaux dans les phases de conception et de mise en œuvre des interventions. L'évaluation tient à souligner la forte incidence des limites observées dans l'accompagnement des bénéficiaires des interventions du PAREC comme autant de facteurs d'atténuation des possibilités de pérennisation et de consolidation de ses acquis. Pour toutes ces raisons, la performance la durabilité des acquis du PAREC est qualifiée de Moyennement Probable, ce qui correspond à un score de 3/6.

VII. BONNES PRATIQUES

220. **La capitalisation des évaluations (capitalisation des acquis et fonction d'apprentissage)** : Les recommandations et les leçons tirées de la mise en œuvre de la phase II du Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base (SPRPB) ont constitué sans conteste le fondement de l'identification des besoins des bénéficiaires du PAREC, du choix des régions et communes cibles, et de la délimitation du champ thématique qui recouvre les questions d'employabilité, d'accroissement des revenus des populations rurales, de renforcement des chaînes de valeur porteuses.

221. L'évaluation du SPRPB II a aussi structuré le PAREC à travers ses recommandations relatives au points ci-après :

(i) la promotion, l'extension, le renforcement institutionnel et la pérennisation du réseau des CEOCA, qui s'est matérialisé au niveau du Produit 1 par une évaluation des capacités et du fonctionnement de ces structures dont les leçons tirées ont conduit à la création et à la mise en place des Bureaux d'Emplois Municipaux (BEM) dans les communes partenaires du Projet ;

(ii) le renforcement des bases de pérennisation du mécanisme de revolving fund : la conception du Projet a prévu au niveau du Produit 2, que les ressources financières soient mobilisées dans le cadre du revolving fund pour appuyer les groupes bénéficiaires sous forme de crédits remboursables pour accroître les revenus de leurs membres, contribuant ainsi à l'inclusion financière des populations pauvres ;

(iii) la densification et la mise à l'échelle de l'approche de renforcement des capacités formulée qui a été prise en compte au niveau du Produit 2 (à travers des formations des acteurs organisés autour des chaînes de valeur) et du Produit 3 (par le renforcement des capacités financières des EMF à couvrir les besoins en crédit des jeunes et des femmes au niveau local ; le renforcement de leurs capacités techniques et opérationnelles à développer des mécanismes innovants de financement et à assurer l'offre des produits et services financiers de qualité ; et la formation des formateurs en éducation financière) ;

(iv) la recherche et le développement de synergies opérationnelles avec d'autres programmes et acteurs, matérialisés dans la conception du PAREC par une volonté à développer des synergies thématiques dans les domaines de l'emploi inclusif (Produits 1 et 2), de développement des chaînes de valeur (Produit 2), de la finance inclusive (Produit 3) et de la résilience économique (Produit 2 et 4) ;

(v) l'amélioration de la prise en compte des groupes vulnérables qui apparaît de manière systématique dans les interventions escomptées par le Projet au niveau de ses différents produits.

222. L'ensemble de ces préoccupations et thématiques nourrit l'ambition du PAREC à (a) contribuer au recul de la pauvreté à travers le renforcement de l'employabilité des jeunes de 15 à 35 ans, des femmes et des populations vulnérables, (b) développer divers mécanismes favorables à l'augmentation des revenus des ménages, (c) améliorer l'accès des catégories sociables ciblées aux produits et services financiers et (d) exploiter les opportunités économiques offertes par le développement des chaînes de valeur agropastorales et artisanales.

223. Le PAREC est aussi adossé sur les conclusions et recommandations de l'évaluation des résultats des activités de développement du cycle 2013-2017 du PNUD qui invitent cette agence du SNU à renforcer l'impact de ses interventions en procédant notamment à un recentrage géographique de ses interventions, un meilleur cadrage des populations bénéficiaires avec une préoccupation plus affirmée de la prise en compte du genre et des jeunes, l'encouragement de l'engagement des acteurs locaux, la recherche et le développement de nouveaux partenariats y compris avec les acteurs bilatéraux et gouvernementaux pour anticiper la réduction des ressources ordinaires et la difficulté à mobiliser des ressources additionnelles .

224. **L'alignement du projet aux priorités du gouvernement** : Le PAREC est aligné sur les priorités de développement du Cameroun telles que définies dans les principaux documents de stratégie globale ou sectorielle notamment en ce qui concerne les aspects liés à la réduction de la pauvreté en milieu rural, la réduction du sous-emploi et la promotion d'un développement socio-économique inclusif.
225. **L'alignement des activités et des résultats de l'intervention sur les attentes des principales parties prenantes** : la mission d'évaluation retient la consultation des principales parties prenantes lors de la phase d'identification, de programmation et/ou de mise en œuvre du Projet comme une bonne pratique. Les interactions avec les communes ont particulièrement été riches dans le cadre de la création des BEM. De la même façon, l'identification des chaînes de valeurs porteuses a fait l'objet de larges consultations au même titre que l'identification des opportunités d'affaires à renforcer ou des initiatives innovantes portées par les jeunes. **Quelques réserves viennent toutefois mitiger notre appréciation** : (i) l'implication des SAR/SM dans l'identification de leurs besoins en équipement ne semble pas avoir été planifiée et réalisée de façon optimale. A ce propos, les responsables des SAR/SM rencontrés dans la région de l'Est affirment ne pas avoir été consultés pour la détermination des appuis à leur apporter ; (ii) certains bénéficiaires ont été choisis par les maires après la livraison des équipements. Ils n'ont donc pas, logiquement, pu être consultés sur leurs attentes spécifiques. C'est, à titre d'exemple, le cas des quatre groupes/associations de femmes des villages de BAYONG I, MBAMA 3, SIBITA et NKOUM dans le Haut-Nyong ; (iii) même dans les cas où le processus d'identification des groupes et associations a été mené à son terme avant l'acquisition et la mise à disposition des matériels et équipements destinés au renforcement des chaînes de valeur, les besoins spécifiques de ces groupes/associations n'ont fait l'objet d'aucune consultation ou étude topique préalable.
226. **La mission considère comme une pratique à capitaliser la responsabilisation des acteurs institutionnels à toutes les étapes de la vie du projet** : un des atouts du PAREC réside dans son ancrage institutionnel tant au niveau central que décentralisé avec de nombreux ministères fortement responsabilisés et l'implication conséquente des vingt (20) communes logeant l'ensemble des BEM. C'est également le cas des activités en lien avec le Produit 3 qui sont mises en œuvre dans le cadre de la SNFI portée par le Ministère des Finances ou encore de celles relatives au Produit 4 dont le SIM s'inscrit dans la perspective d'un dispositif global porté par le Ministère du Commerce. De fait, le dispositif institutionnel de mise en œuvre du PAREC a été expressément pensé pour adoucir les effets d'un retrait définitif des bailleurs de fonds externes et pour garantir la pérennisation des acquis au travers d'acteurs institutionnels investis de prérogatives reconnues et disposant de moyens humains, matériels et financiers susceptibles de leur permettre d'assumer pleinement leur charge.
227. La mission observe toutefois que les bénéfices attendus de cette pratique ont significativement été diminués par la faible implication des administrations déconcentrées (régionales et locales) situées au plus près des bénéficiaires et susceptibles, le cas échéant, de jouer un rôle crucial de relais, d'encadrement et d'accompagnement. La mise en sourdine du rôle de ces administrations de proximité dans le processus a négativement impacté le ciblage géographique, thématique et programmatique du PAREC et déteint sur la qualité de sa conception.
228. **La valeur contributive de l'intervention à l'atteinte des ODD** : les résultats anticipés du PAREC s'inscrivent dans la perspective de l'atteinte des ODD 1, 2, 4, 8 et 10, qui constituent des cibles prises en compte dans le nouveau cadre de développement stratégique du Cameroun pour la période 2020-2030.
229. **L'évaluation considère la démarche d'une évaluation préalable des risques susceptibles d'impacter la mise en œuvre d'un Projet comme une bonne pratique à systématiser à la phase de planification / conception**. Le PRODOC identifie en effet quatre (04) principaux risques susceptibles d'impacter les performances escomptées de la mise en œuvre du PAREC à savoir : (i) le risque sécuritaire inhérent à la prévalence de l'insécurité dans les zones frontalières au Sud du Lac Tchad; (ii) le risque d'une crise financière consécutive à la chute du prix du pétrole et à la baisse des recettes du Cameroun; (iii) le risque politique lié aux échéances électorales prévues en 2018 et 2019; et (iv) le risque financier du projet liés aux capacités de

mobilisation de ressources pour couvrir les besoins financiers du PAREC. En plus de ces risques principaux, l'éventualité des aléas climatiques cycliques tels que la sécheresse et les inondations ont également été intégrés dans le répertoire des risques à gérer dans le cadre de la mise en œuvre du PAREC.

230. La mission note que l'identification des risques aurait pu être complétée par une anticipation des critères liés à la probabilité (certaine, probable, peu probable) de leur survenue, ainsi qu'à leur incidence (modérée, élevée, crucial, substantiel, etc.). Le plan de gestion des risques proposé en annexe du PRODOC n'étant pas spécifique aux risques identifiés, la pertinence des mesures préconisées pour la mitigation des risques identifiés reste à établir.

231. **La prise en compte de la dimension genre dans la conception et la mise en œuvre du Projet.** En effet, le PAREC a porté une attention particulière à l'égalité des sexes et au renforcement des capacités des femmes dès la phase de sa conception, à travers notamment des allocations budgétaires spécifiques pour différentes activités planifiées. C'est cela qui a contribué à attribuer un marqueur genre à chacun de ses produits; les produits 1, 2, et 3 recevant le Gender Marker 2 qui correspond à une allocation de 30% au moins du budget pour les activités en lien avec l'égalité des sexes; le Produit 4 quant à lui a reçu un Gender Marker 1 correspondant à au moins 15% du budget total consacré à l'égalité entre les sexes. La mission d'évaluation relève toutefois que la prise en compte du genre ne s'est limitée qu'aux rapports hommes-femmes, occultant d'autres groupes qui rentrent dans la catégorie des groupes vulnérables, dont les personnes porteuses de handicaps ou les populations autochtones.

VIII. LEÇONS APPRISSES

232. Un bon calibrage de l'intervention est nécessaire à la couverture optimale des besoins des bénéficiaires. L'étendue de la zone d'intervention (20 communes) et le manque de précision sur la taille de la population cible ont exposé les interventions du PAREC à une faible capacité de couverture des besoins laissant une impression de saupoudrage et de déperdition des énergies.
233. Les ressources (notamment financières) disponibles ou anticipées doivent être en adéquation avec les activités programmées. Faute de ressources financières suffisantes, certaines activités n'ont pas du tout été menées ou ont été menées partiellement. A titre d'exemple, 12 communes sur les 20 prévues ont été appuyées en 2019 ; le renforcement des chaînes de valeur s'est limité au seul maillon de la production par la fourniture des équipements tandis que les segments transformation, stockage, transport et commercialisation n'ont pas été engagés ; les activités constitutives du Produit 4 qui devaient déboucher sur la mise en relation entre les producteurs et le marché n'ont pu être conduites comme prévues... A l'entame de sa mise en œuvre en janvier 2019, le projet n'a pu mobiliser que 1 632 606 USD pour le financement de son PTA 2019, soit 76% des ressources nécessaires cette année-là. En 2020, la somme de 2 646 269 USD a été mobilisée pour financer le reste des activités du PAREC, soit 78% du budget du PTA 2020.
234. La mise en œuvre efficace d'une stratégie d'accompagnement des bénéficiaires bien pensée est un gage de performance du Projet. La faiblesse (voire l'absence) d'un dispositif d'accompagnement des bénéficiaires et l'inexistence d'un interlocuteur institutionnel de proximité pour le recueil et le traitement rapide et efficace de leurs doléances consécutives à la faible implication des administrations déconcentrées et leur absence dans la structure de gouvernance du Projet a généré de nombreux cas de frustration et impacté négativement l'efficacité et l'efficience du PAREC. Les responsables des services déconcentrés de l'Etat ont pris part à l'initiation du Projet dans les zones d'intervention (processus de sélection des projets et formation des groupes sélectionnés), notamment les services déconcentrés du MINADER et du MINEPIA. Toutefois, quasiment partout où la mission d'évaluation est passée, ces responsables n'ont pas accompagné les bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs projets afin d'en assurer la réussite. Cette situation est déplorée par les responsables de la gestion du PAREC interviewés. En plus de l'absence de ressources pour la réalisation des descentes sur le terrain, les sectoriels indiquent lors des entretiens qu'ils n'ont même pas reçu des outils techniques pour la réalisation du suivi des activités du PAREC, toutes choses qui expliquent qu'ils ne se soient pas impliqués dans l'accompagnement des porteurs de projets du PAREC.
235. **La définition précise du rôle de chaque intervenant, dispositif ou instance, son opérationnalisation ainsi que le respect des prérogatives dévolues à chaque entité dans la structure de gouvernance du projet est critique.**
- Au niveau stratégique, le comité de pilotage, organe d'orientation et de supervision du PAREC n'a pas été activé et les entretiens réalisés avec l'équipe du Projet indiquent que ses prérogatives ont été récupérées par le PNUD. Dans un contexte où la mise à disposition des ressources pour la réalisation des produits dépendait principalement du PNUD, le rôle de coordination et d'ordonnateur du DNP s'est considérablement trouvé amoindri et réduit à celui de « signataire pour le déblocage des fonds » par substitution du mécanisme de gestion NIM prévu dans le PRODOC au HACT intégral. Les activités de suivi-évaluation n'ont pas été convenablement mises en œuvre malgré la définition d'un cadre de résultats et d'un plan comme socle du suivi-évaluation de la mise en œuvre du PAREC dans le PRODOC. Non seulement toutes les ressources prévues pour la fonctionnalité du système de suivi-évaluation du PAREC n'ont pas été mises à disposition mais encore, la mission note que le PAREC n'a pas prévu un responsable du suivi-évaluation dans la Direction Nationale.
 - Au niveau opérationnel, le flou attaché au rôle et prérogatives des maires dans la distribution des matériels et équipements a parfois conduit à des abus. A Doumé par exemple, la maire a décidé de priver la SAR/SM de ses machines et équipements.

236. **La prudence et la circonspection sont de mise pour réalisation de projets socio-technologiques complexes telle que la digitalisation des EMF qui doivent être précédées par des études préparatoires (études de faisabilité ou de pré-faisabilité).** La mise en œuvre du Produit 3 qui concerne la digitalisation des EMF s'est révélée particulièrement ardue à cause d'une insuffisante objectivation préalable des contraintes économiques, sociologiques, techniques et technologiques qui structurent l'écosystème de ces entreprises. L'échec de la digitalisation des EMF a particulièrement dégradé l'efficacité et l'efficience globale du PAREC.
237. **L'énoncé explicite, clair et précis d'une théorie du changement permet de dégager facilement les liens des hypothèses causales, ainsi que des défis et activités qui conduiraient à l'obtention des résultats mesurables pouvant contribuer à la réalisation des impacts, ainsi que des conditions nécessaires pour que ces hypothèses causales se réalisent.** En d'autres termes, la formulation de la théorie de changement dans le PRODOC du PAREC ne permet pas d'établir clairement les relations entre les produits et les liens qui existent entre ces produits et les changements attendus.
238. **La cohérence interne du projet doit être recherchée par l'établissement des passerelles entre ses différentes composantes.** La collaboration avec l'ensemble des interlocuteurs et cibles confère à l'ensemble des interventions une certaine unité et évite un fonctionnement en vase clos des composantes les unes par rapport aux autres.
239. **Chaque fois que cela est possible, un effort particulier doit être fait pour respecter les délais de mise en œuvre du projet afin de contenir les coûts supplémentaires directs ou indirects.** Le choix de la procédure d'achats par le PNUD a induit des retards dans la mise en œuvre de l'intervention, contribué à son allongement et impacté négativement son efficience. Les acteurs sélectionnés comme devant recevoir des matériels et équipements en 2019 ne les ont reçus qu'en 2020 et ceux programmés pour 2020 les ont reçus en 2021. Il a été ajouté 50% de la durée initiale de la mise en œuvre du Projet pour consommer environ 5% des ressources mobilisées, ce qui pourrait être assimilé à du gaspillage de ressources.
240. **La formation doit s'intégrer dans un dispositif pensé pour l'atteinte des objectifs.** La formation a été envisagée dans la conception du projet comme le soutien à la livraison de plusieurs produits concourant au renforcement des capacités des cibles et bénéficiaires du Projet, et un préalable à l'appropriation des bénéfices du projet. Si plusieurs témoignages de terrain confirment l'intérêt et l'engouement des apprenants ainsi qu'une appréciation des contenus et des approches de formation, la mission d'évaluation s'interroge néanmoins sur la capacité de ces activités à générer des effets durables sur les bénéficiaires. La durée des sessions, de l'ordre de deux à trois jours, l'absence de supports de formation pour les apprenants, la faible propension au suivi post-formation voire la déconnexion entre la théorie et la pratique amènent à se questionner sur les changements réels que ces formations ont concrètement apportés. A titre d'exemple, les agents du MUFID d'Abong-Mbang déplorent une formation trop rapide et, parfois, le recours à l'anglais par les formateurs ainsi qu'un accompagnement sur le terrain insuffisant. Les enseignements d'un expert du Cabinet Amarante ont été jugés théoriques or, pour ces interlocuteurs, « Il y a le dire et il y a le faire ».
241. **La conduite d'enquêtes/études préliminaires à la mise en œuvre du projet pour l'établissement de baselines et le cas échéant à la fin du projet, constituent une bonne pratique** qui n'a cependant pas été appliquée dans le cadre du PAREC compliquant par le fait même la mesure du niveau d'atteinte des résultats à la clôture du projet.

IX. CONCLUSIONS FINALES

242. Au regard des constats et conclusions préliminaires sur les résultats enregistrés au terme de la mise en œuvre du PAREC, la performance globale du Projet est qualifiée de « Modérément Insatisfaisante » par l'évaluation, avec un score de 3,6 sur une échelle de six niveaux allant de 1 (Très insatisfaisante) à 6 (Très satisfaisante). Examinée sur la base des constats et conclusions tirées de l'analyse de chaque critère d'évaluation, cette performance a été établie de manière détaillée tel qu'il apparaît dans le tableau 16 ci-après.

Tableau 16 : Récapitulatif des évidences de la performance du Projet Jeunes Inter Agences

Critères d'évaluation	Evidences	Qualification attribuée	Score
Pertinence	<p>➔ Pertinence du Projet attestée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une cohérence étroite des interventions du Projet avec les besoins des bénéficiaires ▪ Alignement aux priorités nationales (DSCE, SDSR), du Système des Nations Unies (UNDAF 2018-2022, CPD 2018-2020) et aux ODD (1, 2, 4, 8 et 10) ▪ Implication des acteurs relevant du Gouvernement, des cibles et bénéficiaires et des PTF dans la phase d'initiation et d'examen du Projet ▪ Bonnes pratiques de consultation des parties prenantes dans la planification des interventions, notamment dans les interactions avec les communes pour l'identification des chaînes de valeurs porteuses, des opportunités d'affaires à renforcer et des initiatives innovantes portées par les jeunes. ▪ Conception du Projet fondée sur la capitalisation des acquis et des enseignements issus de la mise en œuvre des interventions du PNUD qui l'ont précédé ▪ Existence de l'ensemble des outils conceptuels nécessaires à la mise en route du Projet ▪ Identification de risques pertinents susceptibles d'influencer la mise en œuvre du Projet <p>➔ Limites substantielles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible couverture des besoins laissant aux partenaires d'exécution et aux cibles une impression de saupoudrage et de déperdition d'énergie pour des résultats très peu représentatifs de la demande réelle exprimée au niveau local ▪ Existence de nombreux cas d'insatisfaction des individus, groupes et entreprises ayant bénéficié du Projet ▪ Dynamique de consultation initiée dans la phase d'initiation peu soutenue tout au long de la conception et de la planification des interventions, donnant lieu à des incompréhensions et une satisfaction inégale des bénéficiaires finaux ▪ Absence d'un état des lieux et d'un diagnostic spécifique des filières à appuyer et d'une détermination précise des besoins des porteurs de projets ▪ Evaluabilité du Projet affaiblie du fait de l'absence d'une théorie de changement ainsi que d'effets et d'indicateurs propres susceptibles de faciliter la mesure des changements induits par les activités mises en œuvre et les produits livrés ▪ Analyse insuffisante des risques et faible connexion avec des mesures de mitigation appropriées. 	Pertinent	5
Cohérence	<p>➔ Cohérence attestée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un grand nombre de possibilités d'articulation des interventions du projet avec diverses initiatives gouvernementales et des partenaires au développement 	Moyennement Cohérent	3

Critères d'évaluation	Evidences	Qualification attribuée	Score
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efforts remarquables pour asseoir une dynamique de concertation, notamment par la désignation de points focaux techniques au sein des divers ministères partenaires ➔ Limites substantielles ▪ Faible analyse des synergies et complémentarités spécifiques au cours de la phase de mise en œuvre du Projet ▪ Faible mise en cohérence des composantes du Projet entre elles d'une part et avec les autres initiatives du Gouvernement et des partenaires au développement d'autre part. 		
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Efficacité avérée du Projet ▪ Taux de réalisation des activités envisagées dans les PTA satisfaisant (70%) ▪ Existence de nombreux acquis et changement du fait de la mise en œuvre du Projet (augmentation du taux de fréquentation des établissements de formation, augmentation des revenus des personnes vulnérables en milieu rural, élargissement des opportunités d'insertion socioéconomique des jeunes et des femmes des communes ciblées, ...) ▪ Forte mobilisation des différentes parties prenantes pour la réussite du Projet ▪ Effet peu perceptible de la crise sanitaire de la COVID-19 sur la mise en œuvre et l'atteinte des résultats du Projet ➔ Limites substantielles ▪ Difficultés à déterminer le niveau de réalisation des produits (le taux de réalisation de 2 produits seulement sur les 4 a pu être déterminé) ▪ Déficiences dans la conception du système de suivi-évaluation du Projet de son dysfonctionnement dans la mise en œuvre qui conduit à une incapacité à mesurer sa performance ▪ Absence de mécanismes de suivi et d'accompagnement des bénéficiaires ▪ Image du PAREC et du PNUD écornée auprès de nombreux bénéficiaires, du fait des promesses non tenues pour remédier aux incohérences entre les besoins exprimés et les appuis et aux déficiences sur la qualité et le fonctionnement des équipements ▪ Existence de nombreux dysfonctionnements dans les procédures de programmation des activités, d'acquisition et d'allocation du matériel distribué et de digitalisation des produits financiers (retards, détournements du matériel, mauvaise qualité du matériel, matériel inadapté, ...) 	Modérément Satisfaisante	4
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Respect du calendrier ▪ Prorogation de la mise en œuvre du Projet supérieure à la durée initiale prévue ➔ Disponibilité des ressources ▪ Sur la base du PRODOC, mobilisation satisfaisante des ressources financières pour l'implémentation des activités du Projet ➔ Gestion du Projet ▪ Existence de cadres de concertation entre les ministères impliqués dans la mise en œuvre du Projet ➔ Limites substantielles ▪ Comité de pilotage du Projet non fonctionnel ▪ Insuffisance de ressources humaines et financières ▪ Retards importants observés dans l'allocation des matériels et équipements aux bénéficiaires ▪ Non-respect des dispositions de gestion prévues dans le PRODOC (gestion des ressources peu efficace et peu transparente) 	Modérément Insatisfaisante	3

Critères d'évaluation	Evidences	Qualification attribuée	Score
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadéquation entre les besoins des bénéficiaires et les matériels et équipements mis à la disposition des bénéficiaires ▪ Absence d'un mécanisme de suivi-évaluation du Projet ▪ Absence de partenariats établis permettant d'améliorer l'efficience du Projet 		
Durabilité	<p>➔ Mesures prises en faveur de la durabilité des acquis du Projet consistant en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alignement des objectifs du Projet sur les priorités nationales et des partenaires au développement ▪ Ancrage du Projet au sein des ministères et autres structures gouvernementales responsables des problématiques traitées ▪ Appropriation des BEM par certaines communes, qui les ont dotées de budgets substantiels ▪ Capacités d'adaptation et de résilience des bénéficiaires des équipements ▪ Appropriation par certaines communes cibles des BEM, qui assurent leur prise en charge budgétaire <p>➔ Faible probabilité de la durabilité des acquis du Programme en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche inclusive davantage marquée au niveau des services centraux des administrations publiques et beaucoup moins sur le terrain au niveau des services déconcentrés ▪ Faibles capacités institutionnelles et organisationnelles de la majorité des BEM ▪ Doutes persistants sur la capacité des formations à générer des effets durables sur les bénéficiaires ▪ Couverture partielle des chaînes de valeur appuyées ▪ Non réalisation de l'activité portant sur l'éducation financière des bénéficiaires du Projet 	Moyennement Probable	3

X. RECOMMANDATIONS

243. Sur la base des leçons tirées de la mise en œuvre du PAREC, l'équipe d'évaluation formule un ensemble de recommandations qui s'adressent à des acteurs précis. Ces recommandations sont contenues dans le tableau ci-dessous :

Recommandations	Destinataire(s)
Formuler une nouvelle proposition de projet à soumettre au financement du Gouvernement et d'autres bailleurs de fonds intéressés par les problématiques portées par le PAREC, en le circonscrivant toutefois aux produits 1 et 2 et en réduisant le nombre de communes bénéficiaires à une ou deux régions, dans la perspective d'un impact substantiel sur les cibles.	PNUD, MINEPAT
Poursuivre le dialogue politique avec le Système des Nations Unies en vue d'une mobilisation plus accrue des ressources auprès des agences de ce système, mais également d'autres partenaires techniques financiers.	Gouvernement
Tirer les enseignements relatifs au dysfonctionnement de la structure de gouvernance du projet pour garantir la mise en place effective et la fonctionnalité de toutes les instances prévues dans les conditions requises.	MINEPAT
Impliquer davantage les services déconcentrés des administrations publiques afin de leur faire jouer un rôle de relais et d'accompagnement de proximité	Ministères concernés
Adosser le processus de sélection des bénéficiaires sur des critères objectifs, transparents et éthiques	PNUD, MINEPAT
Mettre en place un dispositif de proximité susceptible de garantir un accompagnement optimal (voire personnalisé) des bénéficiaires des appuis.	PNUD, MINEPAT
Intégrer les impératifs de fonctionnalité, de fiabilité, de maintenance et d'adaptation des matériels et équipements à l'écosystème social, économique et technologique des bénéficiaires dans les critères de choix des fournisseurs .	PNUD, MINEPAT
Promouvoir la conduite d'enquêtes/études préliminaires à la mise en œuvre des projets dans le but de déterminer des bases permettant de mesurer de manière objective les changements apportés par les interventions auprès des bénéficiaires.	PNUD, MINEPAT

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence

EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI A LA RESILIENCE ECONOMIQUE (PAREC)

1. CONTEXTE

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) est l'une des Agences du Système des Nations Unies dont le rôle essentiel est de soutenir les actions des pays en vue de la mise en œuvre des ODD d'ici à 2030. Son champ d'intervention couvre notamment, l'élimination de la pauvreté et la réduction des inégalités. Son plan stratégique 2022-2025 vise les changements suivants :

- 1- La transformation structurelle, notamment les transitions vertes, inclusives et numériques ;
- 2- Ne laisser personne de côté, une approche fondée sur les droits centrée sur l'action humaine et le développement humain ;
- 3- Renforcer la résilience pour répondre aux incertitudes et aux risques systémiques.

Au Cameroun, dans le cadre du CPD 2018-2020 (Country Programme Document), l'ambition du PNUD était de contribuer à la mise en œuvre du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) à travers les axes d'intervention suivants :

1. Renforcer l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités d'emplois décents ;
2. Renforcer les capacités de résilience des populations cibles pour faire face aux chocs environnementaux, sociaux et économiques.

L'opérationnalisation du CPD 2018-2020 s'est traduit par la mise en œuvre d'un certain nombre de projets et programmes parmi lesquels se trouve le Projet d'Appui à la Résilience Economique (PAREC). Ce Projet en particulier se fonde sur les acquis du Sous- Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base phase II et a pour but de contribuer à réduire la pauvreté et les inégalités à travers l'amélioration de l'accès des populations vulnérables en particulier les jeunes et les femmes aux opportunités d'emplois en vue de renforcer leur résilience économique. Pour atteindre cet objectif, le projet envisage dans ses quatre Régions d'intervention (Extrême-Nord, Nord, Adamaoua et Est) de : (i) créer des conditions favorables à l'employabilité des jeunes et des femmes à travers le développement de mécanismes visant à promouvoir l'entrepreneuriat local ; (ii) promouvoir l'inclusion et la diversification de l'économie locale à travers la valorisation des produits locaux et la mise en marché ;(iii) promouvoir l'inclusion financière à travers l'appui aux institutions financières locales à fournir des produits et services financiers adaptés aux besoins des jeunes et des femmes ; (iv) renforcer les capacités des institutions locales à prévenir et gérer les chocs affectant l'offre et la demande des produits de consommation de masse dans les zones d'intervention.

Dans le cadre de son déploiement technique et opérationnel, le PAREC vise l'atteinte des résultats suivants :

- **Produit 1 : Des mécanismes appropriés favorisant l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques mis en place et opérationnels.** Il s'agit en d'autres termes de renforcer les capacités structurelles et opérationnelles des dispositifs dédiés à la promotion de l'emploi au niveau local (communal).
- **Produit 2 : L'inclusion économique est diversifiée et soutenue par la valorisation des produits locaux destinés au marché.** Au titre de ce produit, il est prévu de mettre en valeur des productions locales destinées au marché dans le but d'assurer aux groupes socialement et économiquement vulnérables un revenu minimum pour faire face à la réalité de la pauvreté et de la précarité.

- **Produit 3 : Les Institutions financières locales capables de fournir des produits/services financiers adaptés aux besoins des jeunes, et femmes et des populations rurales dans les zones d'intervention.** Il s'agit notamment de s'attaquer aussi bien aux contraintes institutionnelles que techniques et opérationnelles qui freinent l'accès et l'utilisation des produits et services financiers par les couches les plus exclues financièrement que sont les jeunes, les femmes et les populations rurales.
- **Produit 4 : Les Institutions locales mieux outillées pour prévenir et gérer les chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse.** En général, les systèmes d'information sur le marché sont des outils de veille commerciale qui génèrent des signaux permettant la prise de décision à temps. A travers ce produit, ce projet vise à doter les institutions locales d'instruments de prévention et de gestion efficace des chocs économiques afin de permettre aux populations concernées de mieux faire face aux pénuries saisonnières des produits de consommation de masse dans les zones à risque.

En vue de mesurer les performances et les effets induits du PAREC sur sa cible en vue d'en tirer des leçons et dessiner ses perspectives, il est prévu une évaluation finale externe.

2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

De manière générale, cette évaluation vise à avoir un regard synoptique sur l'ensemble des éléments pertinents du projet à la fin de sa mise en œuvre et permettre de tirer les leçons en termes d'acquis et de contraintes dans le cadre des prochaines interventions. Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD et au document du projet, l'évaluation permettra d'analyser le niveau de réalisation des résultats attendus compte tenu du contexte de la mise en œuvre. Elle donnera ainsi lieu à des recommandations et des leçons apprises pour améliorer les autres projets similaires et fournira également de l'information essentielle pour façonner et informer les futurs programmes qui contribuent à l'efficacité de la planification et de la mise en œuvre des programmes nationaux de développement t. La présente évaluation permettra d'analyser les ajustements stratégiques et opérationnels nécessaires à apporter sur la mise en œuvre du projet, suite à la pandémie COVID19 et à l'évolution du contexte sécuritaire et économique du pays. La présente évaluation sera menée en étroite collaboration et en partenariat avec le Gouvernement et d'autres partenaires nationaux clés.

Plus spécifiquement, l'évaluation finale vise à :

- Apprécier la performance du projet, notamment le niveau d'obtention des résultats immédiats fixés ;
- Analyser la manière avec laquelle ces résultats ont été atteints et comment les activités ont été réalisées ;
- Mesurer les changements obtenus sur les populations cibles ;
- Identifier les enseignements à retenir ;
- Apprécier le caractère catalytique, la sensibilité au temps, la tolérance aux risques et l'innovation des interventions du projet.

3. CRITERES ET QUESTIONS CLES DE L'EVALUATION

Les questions ci-dessous donnent une indication des informations clés à renseigner par l'évaluation.

A- La pertinence

La pertinence du projet vérifie le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés le projet et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires ciblés. A cet effet les questions clés suivantes aideront à fournir les réponses à ces préoccupations :

- Le projet représente-t-il une réponse adaptée aux problématiques liées à i) l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques, ii) au renforcement des chaînes de valeur, iii) au

développement de la finance inclusive, iv) à la prévention et la gestion des chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse. Expliquez comment.

- Dans quelle mesure et comment les différentes cibles du projet ont été impliquées dans son élaboration, sa mise en œuvre et pour l'atteinte des résultats ;
- Est-ce que les activités du projet sont concordantes avec les extrants attendus ; l'implication des femmes, des jeunes et des groupes socialement vulnérables a-t-elle été prise en compte ;
- La stratégie de mise en œuvre de ce projet a-t-elle rencontré une adhésion des différentes parties prenantes clés ?
- Est-ce que les cibles identifiées ont été les plus pertinentes ?
- Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du projet ou ont-ils connu une évolution ? En cas d'évolution de ces derniers, quelle a été la capacité de réactivité du projet face aux changements et émergence d'autres besoins et priorités ?
- Dans quelle mesure le projet a intégré les jeunes, les femmes, les groupes socialement vulnérables dans son élaboration, sa mise en œuvre et ses résultats ?

B- La cohérence

La cohérence de l'intervention permet d'analyser l'alignement avec les politiques et stratégies de développement au niveau national (Vision 2035, SND 30, Stratégies sectorielles) et global. La cohérence des interventions sera appréciée aussi bien en interne qu'en externe à travers les questions suivantes :

Cohérence interne

- Dans quelle mesure les objectifs du projet PAREC sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques du gouvernement ? (y compris l'alignement sur les objectifs et cibles de développement national, les plans, stratégies et cadres nationaux ;
- Dans quelle mesure le PAREC est-il en cohérence avec le plan stratégique du PNUD et comment s'intègre-t-il dans la réponse du système des Nations Unies aux priorités de développement national (UNDAF) ?
- Dans quelle mesure le projet PAREC a créé des synergies et des liens avec d'autres interventions mises en œuvre concernant les domaines thématiques du projet tel que le développement d'outils stratégiques, le développement de la coopération Sud-Sud et la contextualisation des ODD
- Est-ce que les activités du projet sont concordantes avec les extrants attendus ;

Cohérence Externe

- Dans quelle mesure les objectifs du projet PAREC sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques de développement sur le plan global ODD, etc ?
- Dans quelle mesure le projet crée-t-il des synergies et des liens entre les interventions du gouvernement et les politiques et stratégies de développement sur le plan international ?

C- L'Efficacité et adaptabilité

L'efficacité est la mesure du niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets. A cet effet les questions clés suivantes guideront l'analyse :

- Dans quelle mesure le Projet PAREC a-t-il permis d'obtenir les résultats prévus ?
- Les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ?
- Est-ce que les stratégies de mise en œuvre utilisées ont été les plus efficaces ?
- Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine ?

- Des résultats satisfaisants ont-ils été atteints par rapport aux objectifs fixés ? Quelles sont les causes de l'obtention et/ou de la non-obtention des résultats escomptés ?
- Dans quelle mesure le projet PAREC a-t-il été efficace pour atteindre les résultats décrits dans le cadre de résultats ? Quels ont été les bénéfices du projet pour les personnes et institutions visées par les interventions, y compris les populations les plus vulnérables, défavorisées et marginalisées?
- Quelles sont les retombées de l'intervention ; prévues et imprévues, positives et négatives ; y compris les effets sociaux, économiques, environnementaux ?
- Dans quelle mesure le projet PAREC a-t-il contribué aux changements institutionnels, et législatifs essentiels pour catalyser les progrès vers l'impact souhaité ?
- Comment le projet a intégré les dynamiques socio environnementales telles que le COVID19 dans sa mise en œuvre et dans l'atteinte des résultats ?
- Dans quelles mesures l'intervention a réussi à faire participer les femmes et les hommes, et les « laissés pour compte », ainsi que les pourvoyeurs de droits ?
- Quelle est la plus-value de l'action du PNUD comparativement aux autres acteurs dans le domaine de la production des instruments stratégiques ?
- Dans quelle mesure les résultats du projet ont contribué à la promotion de l'égalité des sexes et à la promotion pour le respect des droits de l'homme?
- Y a-t-il eu une synergie avec les autres acteurs/partenaires dans la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il eu un lien entre les activités de chaque partenaire de mise en œuvre pour un meilleur effet du projet et une meilleure synergie des actions ?
- La structure de gestion mise en place ainsi que les méthodes de travail développées aussi bien par le PNUD et ses partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils permis d'améliorer les différentes planifications de l'unité de coordination de ce projet (PNUD)

D- L'Efficiace

L'efficiace mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficace lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficiace est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficaces de ces ressources. A cet effet les questions clés suivantes guideront l'analyse :

- Les ressources mises à la disposition du projet ont-elles été suffisantes ? Si non quel est le gap et comment les ressources ont-elles été réparties entre priorités programmatiques pour l'atteinte des résultats ?
- Comment le projet s'est assuré que les ressources sont utilisées de la manière la plus économe possible pour atteindre ses résultats ?
- Le projet a-t-il été mis en œuvre dans le respect du chronogramme indiqué ?
- Le projet a-t-il été mis en œuvre dans la manière la plus optimale par rapport aux alternatives ?
- Dans quelle mesure les ressources suffisantes ont-elles été mises à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ?
- Est-ce que la stratégie de partenariat avec les autres agences du SNU et des ONG a influencé l'efficiace des initiatives de ce projet à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires ?

E- La durabilité/ L'appropriation locale

La durabilité mesure le degré auquel les bénéficiaires des initiatives perdurent après que le Projet ait touché à sa fin. Il s'agit d'identifier les mécanismes de pérennisation qui auront été mis en place pour assurer la pérennité des bénéficiaires et des systèmes renforcés par la mise en œuvre du projet. A cet effet les questions clés suivantes guideront l'analyse :

- Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de capacités des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre pour une appropriation et pérennisation des résultats du projet ?
- Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéficiaires en cours une fois que le projet touchera à sa fin ?
- Est-ce qu'il existe une capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) pour assurer la continuité ?
- Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour maintenir les avantages obtenus par le projet ?
- Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ?
- Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?

F- Le caractère catalytique

Un projet catalytique est un projet d'un effet suffisant pour stimuler des réactions positives en faveur de l'accélération des changements induits. Il permet de susciter d'autres projets/actions ou interventions ou alors des financements additionnels. Les questions clés suivantes guideront l'analyse :

- Le projet a-t-il été un catalyseur financier et / ou programmatique ?
- Le projet a-t-il contribué à l'élaboration d'autres interventions ? des ressources provenant d'autres bailleurs ont-elles été mobilisées ?

G- La tolérance aux risques et innovation

Il s'agit d'une part, d'identifier le niveau de risque du projet et les mesures d'atténuation mises en route ; d'autre part, de s'assurer que le projet offre une solution créative et inédite aux problèmes de développement et/ou cherche à perfectionner, optimiser les résultats, services ou processus. Les questions clés suivantes guideront la réflexion :

- Le projet était-il qualifié de « haut risque » ? Si oui, les risques étaient-ils correctement surveillés et atténués ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet était-elle nouvelle ou innovante ? Peut-on tirer des leçons pour éclairer des approches similaires dans le futur ?

4. PORTEE DE L'EVALUATION :

L'évaluation portera sur la période de mise en œuvre du projet et va couvrir un échantillon de partenaires concernés. Elle sera focalisée sur les produits et résultats attendus et sur les parties prenantes notamment les ministères, les communes etc. ceci dans le but de pouvoir mesurer les changements observés auprès des cibles ainsi qu'au niveau des institutions camerounaises suites à la mise en œuvre de ce projet.

5. LA METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

L'évaluation sera menée suivant les normes d'évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). Elle sera guidée par les principes d'égalité des sexes, d'approche axée sur les droits et

développement humain¹¹. Le processus d'évaluation sera participatif de la planification à la livraison du rapport final.

La méthodologie prendra en compte le contexte électoral au Cameroun et de la Covid19 dans la mise en œuvre du programme du PNUD.

Globalement, la durée d'exécution de cette évaluation durera 20 jours calendaires. Elle commencera par une étape de pré-évaluation qui consiste à la définition par le consultant du processus d'évaluation à l'issue de laquelle sera produit un rapport d'évaluation initial (Inception report) puis une étape de préparation, ensuite une étape de gestion de la conduite de l'évaluation durant laquelle le consultant conduira une mission de collecte de données dans les sites d'intervention du projet. A la suite des missions de terrain, il présentera un rapport au PNUD et préparera un atelier de restitution. Au cours de cet atelier, il présentera les principaux constats et conclusions. Il procédera si nécessaire à une collecte des données complémentaires en vue d'intégrer les amendements de l'atelier de restitution. Un rapport provisoire sera produit et soumis à l'appréciation de l'unité de coordination du projet ainsi que les autres partenaires. A cause des contraintes de déplacements liées à la pandémie du COVID 19 et aux mesures de restrictions édictées par le Gouvernement, il sera prévu une option de conduire certains travaux d'évaluation à distance sur la base des données collectées en début et pendant la mise en œuvre du projet et des capacités d'accès aux interlocuteurs via la télécommunication.

La méthodologie d'évaluation fera recours aux approches aussi bien quantitatives que qualitatives et sera basée sur les éléments suivants : i) Une conception de l'évaluation qui s'appuie sur les questions d'évaluation détaillées et retenues, puis organisées en une matrice d'évaluation ; ii) l'élaboration d'instruments et outils (entretiens, observations, groupes de discussion, revue littéraire, enquête, visites de sites, etc.) qui seront utilisés pour recueillir des informations et des données pertinentes, iii) la mise en place d'échantillons selon les techniques appropriées pour la collecte des données aussi bien qualitative que quantitative ; iv) L'utilisation de techniques pour l'analyse (qualitative et quantitative) et l'interprétation des données (par exemple les types d'analyse de données utilisées, les instruments de collecte de données, le niveau de précision, les méthodes d'échantillonnage);

Le consultant effectuera : i) Une revue documentaire : Il s'agira d'analyser les documents liés directement ou indirectement au projet. (rapports, documents, rapports de suivi, rapports de revues, plans de travail, rapports d'audit, etc.); ii) Des entretiens avec les diverses parties prenantes du projet (Equipe de Gestion du Projet, les agences du SNU, les partenaires d'implémentation du projet, les différentes parties prenantes ayant intervenu d'une manière ou d'une autre dans la mise en œuvre du projet, PNUD, (les M&E Spécialiste, l'ARR de l'unité gouvernance, l'Economiste Principal, les DRR et les RR), les bénéficiaires du projet, les autorités administratives, certains PTF, les femmes, les jeunes, les groupes vulnérables, , iii) Une analyse des données de base et secondaire en privilégiant une approche de triangulation.

La liste des sources d'informations recueillies sera annexée au rapport (sources : les documents, les bases de données institutionnelles, les dossiers financiers, les bénéficiaires, le personnel, le bailleur de fond, les consultants, les représentants du gouvernement et les groupes communautaires, les groupes de femmes et des jeunes etc....)

Cette évaluation doit être menée dans le respect et la protection des droits et du bien-être des droits de l'homme, conformément à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies¹² et autres

¹¹PNUD, « la politique d'évaluation du PNUD », document du conseil d'administration DP/2005/28, mai 2006

¹²Nations Unies, 'Déclaration Universelle des Droits de l'Homme'. Disponible sur le site: <http://www.un.org/en/documents/UDHR/>.

conventions sur les droits de l'Homme. L'évaluateur doit donc respecter la dignité et la diversité des participants aux évaluations au moment de sa planification, de son déroulement et de la rédaction des rapports, en partie grâce à l'utilisation des instruments d'évaluation appropriés au milieu culturel.

6. PRODUIT D'ÉVALUATION

Le consultant devra présenter les rapports suivants, transmis en version dure (format A4) et en version électronique (email, clé USB) en format Word et Excel en français avec les résumés en anglais, comme l'indique le tableau suivant :

Livrables attendus	Description du livrable	Délais de soumission	Personne responsable
Un rapport initial d'évaluation	Le consultant va préparer un rapport initial d'évaluation avant d'entamer le démarrage de la collecte des données. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données, méthode de collecte des données ainsi que les indicateurs à l'aune de laquelle les critères d'évaluation seront mesurés. Le consultant doit inclure dans ce rapport, un programme détaillé des tâches, activités et prestations...	5 jours après la prise de service par le consultant	Le consultant
Projet de rapport d'évaluation	Le consultant produira un rapport provisoire qui sera examiné par le groupe de référence. Ce groupe veillera à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis	15 jours après la collecte et l'analyse des données	Le consultant
Rapport d'évaluation finale	Une fois le rapport revu et amendé par le groupe de référence, le consultant, prendra quelques jours pour intégrer tous les amendements reçus par ce groupe et faire un traitement définitif puis le soumettre à l'unité de coordination pour validation.	5 jours après avoir reçu les amendements du groupe de référence.	Le consultant
Durée Totale de l'étude		25 jours	

7. COMPETENCES REQUISES DU CONSULTANT

L'évaluation sera effectuée par un (e) consultant (e) national (e).

Qualification et expérience :

Le consultant aura au minimum la combinaison de compétences et expérience suivantes :

- Avoir une expertise prouvée dans les domaines de l'évaluation des projets, la planification stratégique et opérationnelle des projets/programmes de développement, la gestion des projets ainsi que le suivi et évaluation;
- Avoir 5 ans d'expérience au minimum dans la conception et la conduite d'évaluations ou études d'impact ainsi que dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes de développement, (soit en équipe ou individuellement) ;
- Avoir une expérience en planification ou évaluation de projets de développement ;
- Avoir une expérience avérée dans l'évaluation des politiques publiques ;
- Avoir une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation, et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche fondée sur les droits, et le renforcement des capacités est un atout ;
- Expérience de travail avec le gouvernement, la société civile, les ONG Internationales réputées et les institutions multilatérales ou bilatérales ;
- Bonne capacité analytique et de solides compétences rédactionnelles ;
- Avoir une expérience prouvée au Cameroun ou au niveau international ;

- Des compétences en matière de gestion axée sur les résultats ;
- Maîtrise de la langue française et anglaise ;
- Connaissance de l'outil informatique (Word, Excel, Powerpoint etc...) ;
- Connaissance des logiciels d'analyse des données qualitative et quantitative (SPSS, Epi info, CSPRO)

Profil de l'évaluateur (Consultant) :

- Être titulaire d'un BAC + 5 ou plus en Sciences Sociales, Analyse et Evaluation des projets ou autres diplômes en lien avec le thème de l'évaluation ;
- Bonne maîtrise de l'évaluation des projets/programmes de développement au Cameroun
- Avoir une bonne expérience des réalités locales.

8. ETHIQUE D'EVALUATION

Les évaluations au sein du PNUD sont conduites conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG¹³ et doivent décrire les problèmes essentiels que les évaluateurs doivent aborder dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

9. MODALITES D'EXECUTION

Le processus d'évaluation de ce projet sera dirigé par un consultant qui fournit l'orientation globale et les conseils relatifs à la conduite de l'évaluation et préparera les différents livrables et le rapport d'évaluation. Le travail du consultant, chargé de l'évaluation, sera supervisé par l'équipe technique du PAREC avec l'appui du **M&E Specialist du bureau PNUD et l'unité de coordination de ce projet** qui veilleront sur la qualité des rapports et des données collectées par l'évaluateur. Ils mettront à dispositions les ressources documentaires nécessaires à la conduite de l'évaluation de même qu'ils l'aideront à entrer en contact avec les personnes à rencontrer. Cependant, les aspects logistiques de l'évaluation (espace de bureau, soutien administratif et de secrétariat, télécommunications, photocopies de la documentation, voyages, ...) ainsi que la conception et la diffusion des outils de collecte de données seront sous la responsabilité du consultant. L'unité de coordination s'occupera de l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation (**validation, vulgarisation**).

Le **Groupe de Référence** est composé de parties prenantes clés, qui collaborent étroitement avec le responsable de l'évaluation, afin d'orienter le processus. Les membres du groupe de référence apporteront des commentaires et des conseils à chaque étape du processus de l'évaluation : les termes de référence, le rapport de démarrage, et le pré-rapport de l'évaluation. Au besoin, ils feront des suggestions aux commanditaires pour la réorientation du processus d'évaluation.

Structure de gestion	Rôle et Responsabilité	Profil des membres
Le DNP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participe et implique les parties prenantes concernées dans l'élaboration du plan d'évaluation ; ▪ Garantit l'évaluabilité des initiatives du PNUD dans un projet, une thématique de programme ou un domaine de résultats donné ; ▪ Établit le groupe de référence d'évaluation avec les principaux partenaires du projet, le cas échéant ▪ Fournit des informations / conseils au responsable de l'évaluation et au 	L'unité de coordination du projet y Compris le consultant ayant contribué à la mise en œuvre du Projet.

¹³UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juin 2008, disponible sur le site: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>.

	<p>groupe de référence de l'évaluation sur les détails et la portée des termes de référence pour l'évaluation et comment les résultats seront utilisés ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assure et préserve l'indépendance des évaluations ; ▪ Fournit au responsable de l'évaluation toutes les données et la documentation requises et liste de contacts / parties prenantes, etc. ▪ Fournit des commentaires et des éclaircissements sur le mandat, le rapport initial et le projet de rapports d'évaluation ; ▪ Répond aux recommandations de l'évaluation en fournissant des réponses claires et des actions à toutes les recommandations adressées au PNUD ; ▪ Assure la diffusion du rapport d'évaluation à toutes les parties prenantes. 	
Gestionnaire/Responsable de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirige l'élaboration des termes de référence de l'évaluation ; ▪ Assure de concert avec l'équipe technique la sélection et le recrutement de l'évaluateur externe ; ▪ Fournit un soutien en matière d'exécution et de coordination au groupe de référence ; ▪ Fournit aux évaluateurs un soutien administratif, ainsi que les données requises ▪ Travaille en collaboration avec les commissaires ; ▪ Assure la liaison entre l'équipe d'évaluation, l'unité de programme, la direction et les parties prenantes clés, et garantit l'approche globale et transparente de l'évaluation ; ▪ Révise le rapport initial et le(s) rapport(s) du projet d'évaluation ; ▪ S'assurer que le projet final réponde aux normes de qualité 	M&E Specialist du bureau PNUD/ équipe technique du Projet
Le groupe de Coordination/ Service Procurement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définit et confirme le profil, les compétences, les rôles et responsabilités du responsable et peut faire la diffusion de l'appel à candidature auprès des potentiels candidats qui pourront exercer cette fonction ; ▪ Participe à la rédaction et à la révision de l'ébauche des termes de référence ; ▪ Prête leur assistance à la collecte de données requises ; ▪ Supervise les progrès et la conduite de l'évaluation ; ▪ Révise le rapport du projet d'évaluation et s'assure que le projet final réponde aux normes de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipe de gestion du projet ; ✓ Les partenaires de mise en œuvre
Le responsable de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalise les dispositions contractuelles en accord avec les normes et les directives éthiques du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG); ce qui comprend le développement d'une matrice d'évaluation, inclue dans le rapport initial, la rédaction de rapports et la communication d'instructions au commissaire et aux parties prenantes en matière de progrès, de déductions et de recommandations, le cas échéant 	Le/la consultant (e)

10. PROCEDURE DE SOUMISSION ET DE RECRUTEMENT :

Les dossiers de soumission doivent parvenir au plus tard **10 jours** conformément à la publication de l'Appel à candidature, adressés à Monsieur le Représentant Résident du PNUD/ Cameroun.

Les paiements seront effectués comme suit :

- ✓ 20% du paiement total à la soumission du rapport initial d'évaluation ;
- ✓ 40% du paiement total à la livraison du projet de rapport d'évaluation ;
- ✓ 40% du paiement total à la livraison du rapport final d'évaluation.

Les candidats intéressés devront inclure dans leurs propositions les éléments suivants :

A- Une offre technique

1. Compréhension de la mission ;

2. Une méthodologie détaillée de l'exécution de la consultation incluant le chronogramme indiquant les différentes échéances à partir de la date du démarrage de la mission, les dates de remise des livrables. Le PNUD disposera à chacune des étapes d'un maximum de cinq (05) jours ouvrables pour donner ses observations sur les livrables produits par le consultant
3. Une lettre de motivation indiquant la disponibilité du consultant durant la période de l'évaluation (Novembre – Décembre 2021)
4. Un CV du/de la consultant(e) ;
5. Références de réalisation des missions similaires et contact des organisations pour lesquelles l'évaluateur a réalisé des travaux précédemment ;
6. Disponibilité du/de la consultant(e) pendant les mois de Novembre – Décembre 2021.

B- Une offre financière

Une offre financière en CFA indiquant le budget global (hors taxes) sollicité pour mener la mission ainsi qu'un détail des prix et tarifs présentés (frais, per diem, transports, etc.) comme l'indique le tableau ci-dessous :

N°	Composante de prix	Durée (Jours)	Prix. Unitaire	Montant
1	Honoraire			
2	Forfait téléphonique			

11. PROCEDURE D'EVALUATION DES OFFRES

L'évaluation des prestataires reposera sur la méthode d'analyse cumulative (méthode de notation pondérée). L'attribution du contrat est faite au candidat dont l'offre a été évaluée et déterminée comme suit :

- Adaptée/conforme/acceptable ;
- Ayant reçu la note la plus élevée sur l'ensemble préétabli des critères techniques et financiers spécifiques à cet appel à candidatures.

Pourcentage des **critères techniques** : 70% ; Pourcentage des **critères financiers** : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70% de réussite à l'évaluation technique seront pris en considération pour l'évaluation financière.

A- Critères techniques – 70% de l'évaluation totale – sur 100 points

Critère d'évaluation	Pondération	Total des points (100 pts)
Qualification et expérience		
Expertise prouvée en nombre d'évaluation ou étude d'impact conduite dans les domaines couverts par le PAREC (emploi des jeunes femmes, renforcement des chaînes de valeur agricoles, inclusion financière, systèmes d'information des marchés)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plus de 2 évaluations conduites dans les domaines couverts par le PAREC (40 pts) ✓ Autres domaines (15 pts) 	40 pts
Avoir 5 ans d'expérience minimum dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes du secteur rural, insertion socioéconomique des jeunes et des femmes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ≥ 5 ans d'expérience minimum dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes du secteur rural (15 pts) ✓ < 5 ans d'expérience (10 pts) 	15 pts
La clarté et la logique de la présentation de la méthodologie à utiliser pour obtenir les livrables attendus.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonne présentation de la méthodologie avec le chronogramme et les activités (20 pts) ✓ Présentation vague sans détails des tâches à faire (5 pts) 	20 pts
Une bonne connaissance dans les thématiques d'inclusion et de résilience économique du PNUD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Connaissance dans les thématiques d'inclusion et de résilience économique (5 pts) ✓ Autres (2 pts) 	5 pts
Expérience de travail avec le gouvernement, la société civile, les	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expérience de travail avec le SNU, les parties 	5 pts

ONG Internationales réputées et les institutions multilatérales ou bilatérales, partie politiques et les professionnels des médias	politiques, les institutions multilatérales et autres ; (5 pts) ✓ Expérience de travail seulement avec le gouvernement. (2 pts)	
Profil de l'évaluateur		
Être titulaire d'un BAC + 5 ou plus en Sciences Sociales, Analyse et Evaluation des projets ou autres diplômes en lien avec le thème de l'évaluation	✓ Bac + 5 ou plus (10 pts) ✓ Diplôme inférieur au Bac + 5 (5 pts)	10 pts
Connaissances du terrain et/ou des zones couvertes par le PAREC	✓ Connaissances du terrain dans les zones couvertes par le PAREC (5pts) ✓ Pas de connaissance (0 pts)	5 pts

B- Critères financiers – 30% de l'évaluation totale

La formule suivante sera utilisée aux fins d'évaluation des propositions financières

$P = y(\mu/z)$ Dans laquelle :

P = la proposition financière soumise à l'évaluation ;

y = le nombre maximum de points pour la proposition financière ;

μ = le montant de la proposition la moins-distante ;

z = le montant de la proposition soumise à l'évaluation ;

12. ANNEXES DES TERMES DE REFERENCE

Annexe 1: UNEG Norms and Standard;

Annexe 2 : Le code d'éthique et de conduite pour les évaluations dans le SNU ;

Annexe 3 : Documents des projets ;

Annexe 4 : le format de la matrice d'évaluation ;

Annexe 5 : le format du rapport d'évaluation au PNUD

NB : ces documents seront fournis une fois que le consultant (e) sera retenu.

Visa CTP/PAREC

Jean Vincent GWETH

Visa M&E Specialist/PNUD

Ngoa Elouga Yves Yannick

Signature DNP

Annexe 2 : Matrice de l'évaluation

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
Pertinence	Dans quelle mesure le Projet est-il compatible avec les besoins des bénéficiaires	Le projet représente-t-il une réponse adaptée aux problématiques liées à i) l'accès des jeunes et des femmes aux opportunités socio-économiques, ii) au renforcement des chaînes de valeur, iii) au développement de la finance inclusive, à la prévention et à la gestion des chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse ?	PRODOC UNDAF Cadre de Résultats DSCE Rapport d'évaluation du SPRPB-II SNFI	Revue documentaire Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups	Niveau de prise en compte des besoins des jeunes et des femmes en matière d'accès aux opportunités socio-économiques Niveau d'adéquation entre le projet et les problématiques liées au renforcement des chaînes de valeur Niveau d'intégration des problématiques liées au développement de la finance inclusive et à la prévention et la gestion des chocs qui affectent l'offre et la demande des produits de consommation de masse	Analyse de la cohérence des objectifs du Projet avec les besoins des bénéficiaires
		Dans quelle mesure et comment les différentes cibles du projet ont été impliquées dans son élaboration, sa mise en œuvre et pour l'atteinte de ses résultats ?	PRODOC Rapports de mise en œuvre du Projet	Analyse des rapports et documents existants	Niveau de participation des cibles à l'élaboration et à la mise en œuvre du Projet Approches/mécanismes utilisées pour l'implication des cibles à l'élaboration et à la mise en œuvre du Projet	Analyse de contenu
		Est-ce que les activités du Projet sont concordantes avec les extrants attendus? L'implication des femmes, des jeunes et des groupes socialement vulnérables a-t-elle été prise en compte ?	PRODOC Rapports de mise en œuvre du Projet	Analyse des rapports et documents existants	Niveau de cohérence entre les extrants et les activités du Projet Niveau d'implication des femmes, des jeunes et des groupes socialement vulnérables dans	Analyse de contenu

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
					l'identification des activités du Projet	
		La stratégie de mise en œuvre de ce projet a-t-elle rencontré une adhésion des parties prenantes clés ?	PRODOC Rapports de mise en œuvre du Projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau d'appropriation de la stratégie de mise en œuvre du Projet par les parties prenantes clés	Analyse du niveau d'adhésion des parties prenantes clés à la stratégie du Projet Analyse de contenu
		Est-ce que les cibles identifiées ont été les plus pertinentes ?	PRODOC UNDAF DSCE SNFI	Revue documentaire Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau de cohérence entre les objectifs du Projet et les cibles/bénéficiaires identifiés	Analyse de contenu
		Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du projet ou ont-ils connu une évolution ? en cas d'évolution de ces derniers, quelle a été la capacité de réactivité du projet face aux changements et émergence d'autres besoins et priorités ?	PRODOC Rapports de mise en œuvre du Projet	Analyse des rapports et documents existants	Niveau de cohérence entre le Projet et les problèmes et besoins identifiés au départ ou survenus au cours de sa mise en œuvre	Analyse de contenu
		Dans quelle mesure le projet a intégré les jeunes, les femmes, les groupes socialement vulnérables dans son élaboration, sa mise en œuvre et ses résultats ?	PRODOC Rapports de mise en œuvre du Projet	Analyse documentaire Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau d'implication des jeunes, des femmes et des groupes socialement vulnérables à l'élaboration et à la mise en œuvre du Projet	Analyse du niveau d'implication des jeunes, des femmes et des groupes socialement vulnérables à l'élaboration et la mise en œuvre du Projet

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
						Analyse de contenu
Cohérence	Dans quelle mesure le Projet est-il aligné aux politiques et stratégies de développement au niveau national (Vision 2035, SND30, stratégies sectorielles) et global ?	Dans quelle mesure les objectifs du projet PAREC sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques du gouvernement ? (y compris l'alignement sur les objectifs et cibles de développement national, les plans, stratégies et cadres nationaux	PRODOC Vision 2035 SND30 DSCE SNFI Food Security Monitoring System Stratégie de développement du secteur rural	Revue documentaire	Niveau d'alignement du Projet aux politiques et stratégies de développement au niveau national et global	Analyse de contenu
		Dans quelle mesure le PAREC est-il en cohérence avec le plan stratégique du PNUD et comment s'intègre-il dans la réponse du Système des Nations Unies aux priorités de développement national (UNDAF) ?	PRODOC UNDAF CPD	Revue documentaire	Niveau d'alignement du Projet avec le plan stratégique du PNUD Degré de cohérence entre le Projet et l'UNDAF	Analyse de contenu
		Dans quelle mesure le projet PAREC a créé des synergies et des liens avec d'autres interventions mises en œuvre concernant les domaines thématiques du projet tel que le développement d'outils stratégiques, le développement de la coopération Sud-Sud et la contextualisation des ODD ?	PRODOC	Revue documentaire	Niveau de synergie entre le Projet et d'autres interventions mises en œuvre dans les mêmes domaines thématiques	Analyse des synergies et les liens entre le Projet et d'autres interventions mises en œuvre sur les mêmes thématiques

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		Est-ce que les activités du projet sont concordantes avec les extraits attendus ?	PRODOC	Analyse documentaire	Niveau de cohérence entre les extraits et les activités du Projet	Analyse de contenu
	Dans quelle mesure le Projet est-il aligné aux politiques et stratégies de développement au niveau international	Dans quelle mesure les objectifs du projet PAREC sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques de développement sur le plan global ODD, etc ?	PRODOC Agenda 2030	Revue documentaire	Niveau d'alignement du Projet avec les besoins, priorités et politiques de développement sur le plan global et des ODD	Analyse de contenu
		Dans quelle mesure le projet crée-t-il des synergies et des liens entre les interventions du gouvernement et les politiques et stratégies de développement sur le plan international ?	PRODOC Agenda 2030	Revue documentaire	Niveau de synergie entre le Projet et les stratégies de développement sur le plan international	Analyse des synergies et les liens entre le Projet et les stratégies de développement sur le plan international Analyse de contenu
Efficacité et adaptabilité	Quel est le niveau de réalisation des résultats (produits et effets) du Projet ?	Dans quelle mesure le projet PAREC a-t-il permis d'obtenir les résultats prévus ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau d'atteinte des résultats	Analyse des indicateurs des produits
		Les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Relations de cause à effet entre les résultats du projet et les stratégies développées pour sa mise en œuvre	Analyse des corrélations entre les résultats et les stratégies de mise en œuvre du Projet Analyse de contenu
		Est-ce que les stratégies de mise en œuvre utilisées ont été les plus efficaces ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Relations de cause à effet entre les résultats du projet et les stratégies développées pour sa mise en œuvre	Analyse des corrélations entre les résultats et les stratégies de mise en œuvre du Projet Analyse de contenu

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine ?	Rapports de mise en œuvre	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau d'influence des partenaires identifiés à la réalisation des résultats du Projet	Analyse des corrélations entre les résultats du projet et les partenaires identifiés pour sa mise en œuvre
		Des résultats satisfaisants ont-ils été atteints par rapport aux objectifs fixés ? Quelles sont les causes de l'obtention et/ou de la non obtention des résultats escomptés ?	Rapports de mise en œuvre	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau d'atteinte des résultats du projet Comparaison entre les résultats escomptés et les résultats atteints Causes des écarts éventuels entre les résultats escomptés et les résultats atteints	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Dans quelle mesure le projet PAREC a-t-il été efficace pour atteindre les résultats décrits dans le cadre de résultats ? Quels ont été les bénéfices du projet pour les personnes et les institutions visées par les interventions, y compris les populations les plus vulnérables, défavorisées et marginalisées ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Comparaison entre les résultats escomptés et les résultats atteints Bénéfices du projet pour les bénéficiaires, y compris les populations les plus vulnérables, défavorisées et marginalisées	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Quelles sont les retombées de l'intervention, prévues et imprévues, positives et négatives, y compris les effets sociaux, économiques et environnementaux ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Retombées du Projet (prévues et imprévues, positives et négatives) Effets sociaux, économiques et environnementaux du Projets	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		Dans quelle mesure le projet PAREC a-t-il contribué aux changements institutionnels et législatifs essentiels pour catalyser les progrès vers l'impact souhaité ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Changements institutionnels et législatifs issus du Projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Comment le projet a intégré les dynamiques socio environnementales telles que le COVID 19 dans sa mise en œuvre et dans l'atteinte des résultats ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau d'influence du CODI 19 dans la mise en œuvre et les résultats du Projet Niveau d'intégration du COVID 19 dans la mise en œuvre du Projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Dans quelle mesure l'intervention a réussi à faire participer les femmes et les hommes, et les « laissés pour compte », ainsi que les pourvoyeurs de droits ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau de participation des femmes, des hommes, des « laissés pour compte » et des pourvoyeurs de droits à la mise en œuvre du Projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Quelle est la plus-value de l'action du PNUD comparativement aux autres acteurs dans le domaine de la production des instruments stratégiques ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Spécificité du PNUD en comparaison aux autres acteurs dans le domaine de production des instruments stratégiques	Analyse de la plus-value du PNUD en comparaison avec les autres acteurs dans le domaine de la production des instruments juridiques
		Dans quelle mesure les résultats du projet ont contribué à la promotion de l'égalité des sexes et à la promotion pour le respect des droits de l'homme ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau de contribution des résultats du projet à la promotion de l'égalité des sexes et à la promotion pour le respect des droits de l'homme	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Y-a-t-il eu une synergie avec les autres acteurs/partenaires dans la mise en œuvre du projet ? y-a-t-il eu un lien entre les activités de chaque partenaire de mise en	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau de synergie entre les acteurs/partenaires dans la mise en œuvre du Projet Existence de liens entre	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		œuvre pour un meilleur effet du projet et une meilleure synergie des actions ?			les activités de chaque partenaire de mise en œuvre	
		La structure de gestion mise en place ainsi que les méthodes de travail développées aussi bien par le PNUD et ses partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Existence de relations de cause à effet entre les résultats du projet et la structure de gestion mise en place ainsi que les méthodes de travail développées	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils permis d'améliorer les différentes planifications de l'unité de coordination de ce projet (PNUD) ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau d'adaptation des planifications de l'unité de coordination aux résultats du Projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
Efficiences	Dans quelle mesure les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été utilisées de manière économique ?	Les ressources mises à la disposition du projet ont-elles été suffisantes ? sinon quel est le gap et comment les ressources ont-elles été réparties entre priorités programmatiques pour l'atteinte des résultats ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Adéquation entre les besoins et la disponibilité des ressources Niveau de répartition des ressources entre les priorités programmatiques pour l'atteinte des résultats du Projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Comment le projet s'est assuré que les ressources sont utilisées de la manière la plus économe possible pour atteindre ses résultats ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau d'efficacité de l'utilisation des ressources	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Le projet a-t-il été mis en œuvre dans le respect du chronogramme indiqué ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau de respect du chronogramme de mise en œuvre du projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		Le projet a-t-il été mis en œuvre de la manière la plus optimale par rapport aux alternatives ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)		Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Les ressources suffisantes ont-elles été mises à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Disponibilité des ressources pour la prise en compte des droits de l'homme et de l'égalité des sexes	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Est-ce que la stratégie de partenariat avec les autres agences du SNU et des ONG a influencé l'efficacité des initiatives de ce projet à travers des mesures de partage des frais et d'activités complémentaires ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau de partage des frais et des activités entre le projet et les agences du SNU et les ONG	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
Durabilité/appropriation locale	Dans quelle mesure des mécanismes de pérennisation ont été mis en place pour assurer la pérennité des bénéficiaires et des systèmes renforcés par la mise en œuvre du Projet ?	Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement des capacités des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre pour appropriation et pérennisation des résultats du projet ?	Document du projet Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants	Existence d'une stratégie de durabilité	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéficiaires en cours une fois que le projet touchera à sa fin ?	Document du projet Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants	Existence de mécanismes financiers et économiques pour assurer la continuité du flux de bénéficiaires en cours après la fin du projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		Est-ce qu'il existe une capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) pour assurer la continuité ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants	Disponibilité de personnels et des compétences pour assurer la continuité des acquis du Projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour maintenir les avantages obtenus par le projet ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants	Existence de dispositions pour la disponibilité des ressources financières et économiques en vue de maintenir les avantages obtenus par le Projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont-elles des stratégies de sorties bien conçues et bien planifiées ?	Document du projet Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants	Existence de stratégies bien conçues et planifiées	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants	Mesures/recommandations pour renforcer les stratégies de sortie et de durabilité	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
Caractère catalytique	Dans quelle mesure le Projet présente-t-il un effet suffisant pour stimuler les réactions positives en faveur de l'accélération des changements induits ?	Le projet a-t-il été un catalyseur financier et/ou programmatique ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Niveau d'effet du programmatique et/ou financier du Projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure le projet permet-il de susciter d'autres projets/actions ou interventions ou alors des financements additionnels ?	Le projet a-t-il contribué à l'élaboration d'autres interventions ? des ressources provenant d'autres bailleurs ont-elles été mobilisées ?	Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Interventions élaborées à partir de l'expérience du Projet Disponibilité des ressources mobilisées provenant d'autres bailleurs	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
Tolérance aux risques et innovation	Dans quelle mesure les risques liés à la mise en œuvre du Projet ont été identifiés et les mesures d'atténuation mises en route ?	Le projet était-il qualifié de « haut risque » ? si oui, les risques étaient-ils correctement surveillés et atténués ?	PRODOC Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants	Niveau de classification de risque du projet Existence de mesures permettant de surveiller et atténuer les risques identifiés pour la mise en œuvre du Projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure le projet offre une solution créative et inédite aux problèmes de développement et/ou cherche à perfectionner, optimiser les résultats, services ou processus ?	Dans quelle mesure l'approche du projet était-elle nouvelle ou innovantes ? Peut-on tirer des leçons pour éclairer des approches similaires dans le futur ?	PRODOC Rapports de mise en œuvre du projet	Analyse des rapports et documents existants	Points innovants du Projet Leçons pour éclairer des approches similaires dans le futur	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet

Annexe 3 : Cadre logique de référence

Annexe 4 : Liste des personnes interrogées

N°	NOMS ET PRENOMS	FONCTION	STRUCTURE/INSTITUTION	ADRESSES
EQUIPE DU PNUD				
1	NGWETH Jean Vincent	Conseiller Technique Principal	PNUD	690 03 00 32
2	ELOUGA Yannick	Responsable Suivi-évaluation	PNUD	698 10 04 56
3		Assistante Administrative et Financière	PNUD	698 82 07 05
DIRECTION NATIONALE DU PROJET				
4	OTSOMOTSI MBIDA Alain Martin	Directeur National	Direction Nationale du Projet	696 83 94 93
POINTS FOCALUX				
5	MOUTO LOTIN Anne Irma	Point focal	MINEPAT	659 19 88 78
6	MVONDO MEZANG Gérôme	Point focal	MINEFOP	677 76 52 64
7	ONGOLO Maxime	Point focal	MINFI – PA/SNFI	696 91 33 14
8	FOKO KAMDEM	Point focal	MINCOMMERCE	677 76 02 13
9	ABOGO Yannick		MINCOMMERCE	675 05 08 70
10	SIMEN TCHAPDA Joël		MINCOMMERCE	696 10 33 08
11	MENTONG Gilles	Cadre	MINEPAT	694 84 91 47
12	NFONKWA Jonas	Cadre	MINEPAT	674 70 50 97
BENEFICIAIRES				
I- REGION DE L'ADAMAOUA				
1. Commune de Meiganga				
13	BAKAO Oumarou	Directeur de la SAR/SM	SAR/SM	699 52 44 33
2. Commune de Dir				
14	HAMADOU Hama	Responsable BEM		675 17 00 27
15	HOUSSEINI ISSA	Maire	Mairie de Dir	694 81 55 71
16	CHIOZEM JIOFACK Gervais Désiré	Chef CMPJ	CMPJ	699 08 12 06
17	AHMADOU SOULEY	Dél. Dép. MINADER		653 39 10 66
18	NALAO IYA JAQUELINE	Bénéficiaire des déchets de miel en cire		678 23 52 09
19	HAWA NGUIA	Bénéficiaire	GIC SOCAPAF	697 07 84 17
20	ABOUBAKAR SIDIKI	Bénéficiaire couture		650 65 98 84
21	Abdoulaye Baouro		GIC GAINAKA DJAMANO	674 82 39 09
22	NGONSE JEAN		SAVANA ISLAMIC FINANCE	696 00 45 33
23	HALMATA			670 82 59 08
3. Commune de Nyambaka				
24	ALIYOU SADJO	Responsable BEM		658 85 87 82
25	ABBO OUMAROU	Maire	Mairie de Nyambaka	699 00 25 98
26	THOMAS ABOU	Dél. Dép. MINJEUN		696 98 01 57

27	MOUSSA Luck	Dél. Dép. MINADER		653 08 18 88
28	Ali JOSS	Bénéficiaire restaurant		677 20 93 85
29	BOBBO Ousmanou	Bénéficiaire secrétariat bureautique		674 86 13 78
30	BABBA OUMAROU	Bénéficiaire pressing		675 77 34 35
31	GANABAI Barthelemy	Bénéficiaire salon de coiffure		691 09 36 90
32	BABBA ABOUBAKAR	Responsable SOCCAJAAN	SOCCAJAAN	699 76 86 89
33	ILYASSA ABBA	Responsable GIC YETORE	GIC YETORE	650 83 28 34
4. Commune de Ngan'ha				
34	SALAMATOU	Responsable BEM	BEM	651 16 17 16
35	MOHAMADOU AWALOU	Maire	Mairie	695 85 32 32
36	AHMADOU	Dél. Dép. MINADER		696 46 13 28
37		Chef CMPJ		695 91 13 13
38	ALHADJI Paul	Responsable Société Coopérative	Société Coopérative Simplifiée de Production de Maïs et Haricot de Nom	656 21 12 88
39	ABOUBAKAR MEKATI	Directeur SAR/SM	SAR/SM	695 85 48 28
40	DADDA AMINATOU	Promoteur atelier de couture		652 42 46 42
II- REGION DE L'EST				
5. Commune d'Abong Mbang (Haut-Nyong)				
41	BIATSOAK Fabrice	Responsable du Crédit et du Recouvrement	MUFID Abong-Mbang	676 17 08 67
6. Commune de Doume (Haut-Nyong)				
42	Mme MPANS Gisèle Rose	Maire de Doume	Mairie de Doume	694 71 41 18
43	Mme MOABOULOU Cécile	Directrice de la SAR/SM	SAR/SM de Doume	677 33 66 21
44	Mme MOZANG Nathalie	Présidente Association « Femmes capables »	Association « Femmes capables »	698 57 34 63
45	Mme BICHINE Marie Lucienne	Présidente groupe de femmes « Fraternité »	Groupe de femmes « Fraternité »	693 36 45 61
46	NGAMBA Mathias	Promoteur	ETS Mathias (Microentreprise/Secrétariat bureautique)	690 34 96 99
47	ETITANE ZELAJOINIE Emilline	Promotrice	Microentreprise/Salon de coiffure dames	657 55 55 78
7. Commune de Garoua-Boulai (Lom et Djerem)				
48	AMINATOU DINDOWO	Responsable BEM	Mairie de Garoua-Boulai	695 53 63 80
49	MALAM ISMAÏLA	Responsable GIC	GIC PAESC	654 12 29 52
50	Mme MENDJA Maria	Directrice de la SAR/SM	SAR/SM de Garoua-Boulai	694 97 65 21
III- REGION DE L'EXTREME-NORD				
8. Commune de Mokolo				

51	DIKOUZA Allamine		CEOCA Mokolo	679 18 10 77
52	DIGAI Antoine	Promoteur groupe de femmes	Association des femmes de Woula Lbdubam pour le développement (ASFEWOULD)	657 02 32 83
53	SOUAIBOU Bouba	Bénéficiaire jeune		698 53 20 25
54	HAMIDOU HASSAN	Bénéficiaire jeune		691 86 48 11
55	LOUKMANOU Adamou	Bénéficiaire jeune		693 59 29 08
9. Commune de Mora				
56	IBRAHIM DJAGRA	Chef du BEM	BEM	699 16 72 17
57	MOHAMADOU	Dél. Dép. MINADER	DDMINADER	699 38 73 72
58	MAHAMAT	Dél. Dép. MINEPAT	DD MINEPAT	696 69 63 25
59	ADAMOU Maloum	Dél. Dép. MINEPIA	DDMINEPIA	656 88 52 87
60	Mme GARIPETSO Sylvie			690 27 52 27
61	ABDOUL Mahama			654 06 01 32
62	TAWA Ldyia			671 14 90 90
63	Mme AICHATOU			691 76 51 46
64	DJAGRA IBRAHIM			699 16 72 17
10. Commune de Moulvoudaye				
65	SANGOUE GARA Alfred		BEM	691 80 00 48
66	SODGA SOLAYE Jonas	Promoteur	Groupe Salon de coiffure moderne	655 11 82 86
67	YAOUBA Adama	Promoteur	GIC NARRAL FILOBE	697 08 43 55
11. Commune de Touloum				
68	Mme KAODAI Mireille	Chef BEM		699 75 09 37
69	DJONGA AMADOU Joseph		Ets HAIJOSS	695 71 31 30
70	YANDA André			656 96 98 18
12. Commune de Maga				
71	AFOUDA APESNI Barthélemy	Chef BEM	BEM	699 97 65 37
72	DOUBLA GREING	Chargé du suivi-évaluation BEM		696 75 39 36
73	OUMAROU SANDA Issa			696 85 20 51
74	WINAMOU Adias			695 28 43 41
IV- REGION DU Nord				
13. Commune de Garoua 1^{er}				
75	ABDOURAMAN Adoum	Chef CMPJ Garoua 1 ^{er}	CMPJ Garoua 1 ^{er}	697 72 58 75
76	CLEMENTINE	Bénéficiaire Chaîne de valeur	GIC des agro-éleveurs de Horo Haoussa	699 53 01 30
77	HABIBOU Labaran	Bénéficiaire Chaîne de valeur	GIC Agro-éleveur de Padama	699 39 40 58
78	AFIATOU Bakary	Bénéficiaire secrétariat Informatique		691 49 44 22
79	Housseini Ousehou	Bénéficiaire atelier de couture		699 24 04 36
80	FAYCAL Hamadou	Bénéficiaire laverie moderne		696 13 39 86
81	BOUBA Ousmaïlla	Dél. Dép. MINADER	DDMINADER	691 14 60 57

		Garoua 1 ^{er}		
82	SILEMANOU	Dél. Dép. MINEPAT	DD MINEPAT	677 70 54 94
14. Commune de Pitoa				
83	AHMADOU Hamadou	Chef BEM	BEM	697 06 48 58
84		Maire		
85	MOUSSA	1er Adjoint au maire		697 79 01 15
86	Boubakary Ahmadou	Président CNJC		696 69 31 21
87	TALAGA Joseph			690 40 74 13
88	IDRISSA OUSMAN	Chef CMPJ		697 54 18 01
15. Commune de Lagdo				
89	TAÏWE Miche	Responsable BEM	BEM	695 08 76 75
90	VOUNSSOUNA Charles	Projet Oignon		699 58 53 16
91	SOULEY Ousmanou	Emchouche bovine		655 18 49 87
92	AMOS Oussalaka	Projet Maïs		696 63 85 50
93	Richard	Projet Riz		693 21 43 57
94	BADAXE	Secrétariat bureautique		699 29 46 42
95	BASSAMBA BASKAM		MINEPIA	697 72 33 27
96	OUSMANOU Yaya		MINADER	699 38 58 97
16. Commune de Tcholliré				
97	MOHAMAN Nassour	Responsable du BEM	BEM	699 48 89 55
98	ALIOUM Baba		CMPJ	656 63 09 57
99	AMHALIPE Berthe	Bénéficiaire secrétariat bureautique		690 18 67 20
100	BADANE Anice	Bénéficiaire secrétariat bureautique		656 33 52 44
101	WAGAL Françoise			656 87 77 36
102	HOUMDI	Dél. Dép. MINJEUN	DD MINJEUN	693 59 74 84
103	AMINATOU Ousman		GIC AFAMAR	655 47 53 70
104	KODJOGO Epse Bakari		GIC RISKOU DENRI	691 09 94 46

Annexe 5 : Outils de collecte des données

1. Guide d'entretien adressé aux membres du Comité de pilotage, à la Direction nationale du projet, à l'Equipe de mise en œuvre du Projet, aux Points focaux des Ministères partenaires d'exécution du PAREC

Pertinence : Dans quelle mesure le projet est-il compatible avec les besoins des bénéficiaires ?

- Les CEOCA ont été transformés en Bureaux d'Emplois Municipaux (BEM) dans les communes ciblées du PAREC pour renforcer l'employabilité des cibles visées par le PAREC. Dans quelle mesure les missions assignées aux BEM représentent une réponse adaptée à la problématique de l'accès des jeunes et des femmes et des populations vulnérables aux opportunités économiques offertes dans ces localités ?
- Le renforcement des chaînes de valeurs (manioc, haricot, oignon, riz, arachides, niébé, maïs) et l'appui à la création de microentreprises dans ces filières vous semblent-ils suffisants pour accroître les chances des jeunes et des femmes pour accéder aux opportunités d'emplois et aux opportunités économiques qu'offrent les communes bénéficiaires du PAREC ? Comment ?
- Quels sont les mécanismes d'accompagnement spécifiques mis en place pour assurer un accès accru des jeunes, des femmes et des populations vulnérables aux opportunités d'insertion socioéconomiques et à la résilience ?
- Les produits financiers développés dans le cadre du Projet sont-ils de nature à améliorer l'inclusion financière dans les localités bénéficiaires du Projet, notamment pour les jeunes et les femmes ?
- Les jeunes, les femmes et les établissements de microfinances bénéficiaires du Projet ont-ils été impliqués dans l'identification des produits mis à leur disposition pour accroître leurs capacités ? Comment ?
- Toutes les communes cibles du Projet PAREC n'ont pas bénéficié de tous les produits et de la même manière. Sur quelles bases les interventions du Projet PAREC dans les communes cibles ont-elles été identifiées ? Y-a-t-il eu des études de base ?
- Dans quelle mesure les principes « Ne pas nuire : Do not harm » et « Ne laisser personne de côté » ont été pris en compte à toutes les phases de conception et de mise en œuvre du PAREC ?
- Le dispositif institutionnel de mise en œuvre du PAREC articulé autour d'une pluralité d'acteurs était-elle la mieux pertinente pour la mise en œuvre du PAREC ?
- Quelle est votre appréciation de la modalité d'exécution combinée NIM/DIM adoptée pour la mise en œuvre du PAREC ?
- Était-il nécessaire de maintenir la zone de couverture du PAREC dans 20 (vingt) Communes de quatre Régions du Cameroun sans s'assurer au préalable de la disponibilité du financement total requis pour la mise en œuvre de ce Projet ?
- Dans quelle mesure le PAREC contribue-t-il à modifier les dynamiques du pouvoir dans les relations entre les sexes ?
- Comment est-ce que la mise en œuvre du PAREC a intégré les critères d'inclusion et de diversité dans ses différents axes d'intervention ?

Cohérence interne : Dans quelle mesure le Projet est-il aligné aux politiques et stratégies de développement au niveau national et global ?

- ◆ Avez-vous connaissance de quelques exemples de convergence des interventions du PAREC avec celles d'autres acteurs dans sa zone d'intervention. Si oui citez quelques exemples ?
- ◆ Dans quelle mesure le projet PAREC a été mis en œuvre de manière synergique avec d'autres interventions concernant les domaines thématiques du projet ?
- ◆ Selon vous, les activités du Projet étaient-elles concordantes avec les extrants attendus ?

Cohérence externe : Dans quelle mesure le Projet est-il aligné aux politiques et stratégies de développement au niveau international ?

- ◆ Selon vous, les objectifs portés par le projet PAREC étaient-ils cohérents avec les priorités en matière de développement définies dans l'Agenda 2030 ? Comment ?
- ◆ Comment jugez-vous la synergie entre les acteurs locaux chargés de la mise en œuvre du Projet, notamment les institutions étatiques (services déconcentrés des ministères responsables de la réalisation des produits) ?
- ◆ Dans quelle mesure le projet a-t-il créé des synergies et des liens entre les interventions du gouvernement et les politiques et stratégies de développement sur le plan international ?

Efficacité et adaptabilité : Quel est le niveau de réalisation des résultats (produits et effets) du Projet ?

- ◆ Les résultats obtenus par les BEM en termes de renforcement de l'employabilité des jeunes, des femmes et des populations vulnérables vous paraissent-ils compatibles avec les objectifs visés par la transformation des CEOCA en BEM ? Si oui, quels sont les changements majeurs obtenus dans ce domaine depuis les transformations opérées ? Si non qu'est-ce qui aurait pu être fait pour obtenir de meilleurs résultats ?
- ◆ Quels sont les domaines dans lesquels les BEM ont obtenu les meilleurs résultats ? Quels sont ceux pour lesquels les objectifs visés n'ont pas été atteints et que faudrait-il faire pour améliorer la situation ?
- ◆ Illustrez par des exemples concrets la valeur ajoutée de la contribution du PAREC à l'augmentation des performances des EMF en termes d'augmentation du volume des crédits octroyés, de produits et services innovants développés ; d'augmentation de la clientèle des jeunes, femmes et populations vulnérables
- ◆ Que considérez-vous comme des histoires à succès chez les BEM, les EMF, et les jeunes, femmes et populations vulnérables bénéficiaires des interventions du PAREC ?
- ◆ Que considérez-vous comme principales forces du PAREC qui ont permis d'atteindre les résultats obtenus ?
- ◆ Quels sont les facteurs limitants à l'atteinte des résultats qui étaient attendus du PAREC ?
- ◆ Les résultats obtenus par le PAREC au regard des produits livrés sont-ils conformes aux attentes exprimées dans le cadre de résultats ? Dans quelle mesure ?
- ◆ Quels ont été les bénéfices du projet pour les personnes et les institutions visées par les interventions, y compris les populations les plus vulnérables, défavorisées et marginalisées ?

- ◆ Dans quelle mesure le projet PAREC a-t-il contribué aux changements institutionnels et législatifs essentiels pour catalyser les progrès vers l'impact souhaité ?
- ◆ Dans quelle mesure le Projet PAREC a été capable de s'adapter au contexte de crise dans ses zones d'intervention, notamment la crise de Boko Haram ; celle de l'accentuation de l'insécurité dans la Région de l'Est, ainsi que la crise sanitaire de la COVID 19 ?
- ◆ Quelles sont les bonnes pratiques et leçons apprises attribuables au Projet ?
- ◆ Quels sont les principaux facteurs habilitants et entravant l'atteinte des résultats prévus ?

Efficience : Dans quelle mesure les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été utilisées de manière économique ?

- ◆ Certains produits du PAREC n'ont pas pu être livrés faute de disponibilité des ressources financières. Qu'est-ce qui explique cette indisponibilité des ressources ?
- ◆ Les ressources mises à la disposition du Projet étaient-elles cohérentes avec l'approche d'intervention du Projet de s'impliquer dans une vingtaine de communes ? Dans quelle mesure le nombre élevé de communes bénéficiaires a-t-il porté atteinte à la qualité des produits livrés par le PAREC ?
- ◆ Dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints dans les délais ?
- ◆ Le projet a-t-il été mis en œuvre dans le respect du chronogramme indiqué ?
- ◆ Les ressources suffisantes ont-elles été mises à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ?
- ◆ Les ressources nécessaires à la mise en œuvre du PAREC ont-elles été mises à disposition à temps ?

Durabilité/appropriation locale : Dans quelle mesure des mécanismes de pérennisation ont été mis en place pour assurer la pérennité des bénéficiaires et des systèmes renforcés par la mise en œuvre du Projet ?

- ◆ Des dispositions ont-elles été mises en place pour s'assurer que les microentreprises développées par les jeunes et les femmes perdurent à l'issue de la mise en œuvre du Projet PAREC ? Lesquelles ?
- ◆ Les produits financiers développés par les établissements de microfinance vont-ils perdurer au-delà de la date de clôture du Projet ? Quelles dispositions ont été prises dans ce sens ?
- ◆ Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement des capacités des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre pour appropriation et pérennisation des résultats du projet ?
- ◆ Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéficiaires en cours une fois que le projet touchera à sa fin ?
- ◆ Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour maintenir les avantages obtenus par le projet ?

Caractère catalytique :

- ◆ Le Projet PAREC a-t-il pu établir des partenariats avec d'autres intervenants ou PTF ? Si oui dans quels domaines ? Sous quelle forme ?
- ◆ Dans quelle mesure le projet permet-il de susciter d'autres projets/actions ou interventions ou alors des financements additionnels ?

Tolérance aux risques et innovations

- ♦ Dans quelle mesure les risques liés à la mise en œuvre du Projet ont été identifiés et les mesures d'atténuation mises en œuvre à temps ?
- ♦ Dans quelle mesure les cibles et les bénéficiaires des interventions du PAREC ont su s'adapter produits et services innovants des EMFs, ainsi qu'au CAMIS ?
- ♦ Quelles sont les innovations pour lesquelles les acteurs ont encore besoin de renforcement de capacités ?

2. Guide d'entretien adressé aux structures bénéficiaires (Communes, Etablissements de microfinances, CMPJ, CPFF)

Pertinence : Dans quelle mesure le projet est-il compatible avec les besoins des bénéficiaires ?

- ◆ Quels sont les principaux aspects du PAREC qui répondent à vos besoins spécifiques ?
- ◆ Avez-vous participé à la conception et/ou à la mise en œuvre du PAREC ? Si oui, de quelle façon ?
- ◆ Les interventions du Projet PAREC (mise en place BEM, appui à l'élaboration des PCIJ, appui en équipements et matériels, ...) vous semblent-elles pertinentes pour permettre aux jeunes et aux femmes des communes cibles d'avoir un meilleur accès aux opportunités socio-économiques offertes par leurs localités ?
- ◆ Quelle est la plus-value des BEM, SAR/SM ; CMPJ, EMF en termes de productivité et de qualité de fourniture des services
- ◆ Comment le choix des produits dont vous avez bénéficié a-t-il été fait ? Avez-vous été consulté/impliqué dans l'identification des besoins ?
- ◆ Les stratégies et les mécanismes utilisés pour identifier les jeunes et les femmes bénéficiaires des appuis du Projet vous ont-elles semblé les plus appropriées ? Auriez-vous souhaité que l'on procède autrement ?
- ◆ Considérez-vous que le Projet PAREC a constitué une réponse adéquate aux problèmes spécifiques des femmes, des jeunes et des groupes socialement vulnérables en matière d'accès à l'emploi et de valorisation des potentialités qui existent dans votre territoire ?

Efficacité et adaptabilité : Quel est le niveau de réalisation des résultats (produits et effets) du Projet ?

- ◆ Etes-vous satisfaits de la qualité des interventions du Projet PAREC dans votre commune/structure ? Existe-t-il des écarts entre les prévisions telles qu'elles vous ont été communiquées et les réalisations du Projet ?
- ◆ Le Projet PAREC a-t-il répondu à vos attentes ? Ressentez-vous des changements auprès des bénéficiaires de votre structure à l'issue de l'intervention du Projet PAREC ? comment se manifestent-ils ?
- ◆ Quels sont les domaines dans lesquels le PAREC vous a permis d'enregistrer des progrès significatifs ?
- ◆ Le nombre d'épargnants de votre EMF a-t-il évolué ? Si oui dans quelles proportions ?
- ◆ La clientèle de votre EMF a été évoluée ? Si oui dans quelles proportions ?
- ◆ Quelles difficultés particulières avez-vous rencontrées pour le développement et la mise en œuvre des produits/services innovants mis en service grâce au PAREC ?
- ◆ Avez-vous plus de facilité d'accès au marché depuis la mise en œuvre du CAMIS ? Quelles sont les difficultés particulières que vous rencontrez à cet égard ?
- ◆ Qu'est-ce qui a changé dans votre vie depuis la mise en place de votre micro entreprise ?
- ◆ Quelles sont les dépenses que vous pouvez assumer que vous ne pouviez pas prendre en charge avant votre microentreprise ?
- ◆ Vos revenus ont augmenté dans quelles proportions ?

- ◆ Avez-vous des difficultés particulières pour gérer votre entreprise ? Si oui dans quels domaines ?
- ◆ A votre avis, les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ?

Efficience : *Dans quelle mesure les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été utilisées de manière économique ?*

- ◆ Selon vous, les ressources mises à la disposition du projet ont-elles été suffisantes ?
- ◆ Le projet a-t-il été mis en œuvre dans le respect du chronogramme indiqué ? Avez-vous observé des retards dans la mise en œuvre de certaines activités du Projet ?
- ◆ Les ressources suffisantes ont-elles été mises à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ?

Durabilité/appropriation locale : *Dans quelle mesure des mécanismes de pérennisation ont été mis en place pour assurer la pérennité des bénéfiques et des systèmes renforcés par la mise en œuvre du Projet ?*

- ◆ Pensez-vous que les conditions développées par le projet permettent une pérennisation de ses acquis au niveau de votre structure ? Des dispositions ont-elles été prises pour que les équipements et formations dispensées perdurent après la clôture du Projet ?
- ◆ Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place à votre niveau pour assurer la continuité du flux de bénéfiques en cours une fois que le projet touchera à sa fin ?
- ◆ Maintenant que le PAREC est arrivé à échéance, serez-vous en mesure de maintenir et/ou de développer les acquis obtenus ?
- ◆ Que faut-il faire pour garantir ce maintien et développement dans le futur ?

Caractère catalytique :

- ◆ Le PAREC vous a-t-il permis d'entrer en contact ou de bénéficier des appuis d'autres partenaires ? Si oui, lesquels et dans quels domaines ?

3. Guide d'entretien pour discussions de groupes, adressé aux bénéficiaires finaux (GICs, Associations de femmes et de jeunes, ...)

- ◆ Avez-vous été impliqué ou consulté dans l'identification des appuis dont vous avez bénéficié de la part du Projet PAREC ? Comment ?
- ◆ Les appuis que le Projet PAREC vous apporté répondent-ils à vos attentes ? Auriez-vous souhaité bénéficié d'autre chose ?
- ◆ Etes-vous satisfaits de l'appui que le Projet PAREC vous a apporté ? Y-a-t-il d'autres besoins que vous auriez aimé voir pris en compte par le Projet ? Lesquels ?
- ◆ Selon vous, le projet PAREC a-t-il atteint ses résultats ? A-t-il satisfait à vos attentes ?
- ◆ Dans quelle mesure l'apparition de la COVID 19 a-t-elle porté atteinte à la réalisation des objectifs du Projet ? Comment ?
- ◆ Avez-vous observé des retards dans la mise en œuvre de certaines activités du Projet par rapport aux dates qui vous ont été communiquées ?
- ◆ Le Projet PAREC vous a-t-il permis d'observer des changements au sein de votre communauté ? Lesquels ?
- ◆ Pensez-vous que l'appui que vous a fourni le Projet va vous permettre de continuer à bénéficier de ses acquis après sa clôture ?
- ◆ Avez-vous développé des mécanismes vous permettant de poursuivre les activités après la fin du Projet ?
- ◆ Quelles recommandations pouvez-vous formuler pour la prise en compte dans des interventions futures ?

Annexe 6 : Fiche de visite de terrain

FICHE DE VISITE DE TERRAIN

Projet d'Appui à la Résilience Economique

Date de la visite : / ____ / ____ / ____ /

Localité visitée : _____

Objet de la visite : _____

Buts de la visite : Examen des progrès dans la réalisation des résultats

PERFORMANCE DU PROJET (Questions d'exécution)

Enumérez les principaux problèmes rencontrés dans l'exécution du projet et proposez des solutions _____

DANS LE CAS DES EFFETS :

- Changement positif (déterminé par une évolution notable à partir de la référence vers l'objectif final mesuré par un indicateur d'effet)
- Changement négatif (retour à un niveau inférieur à la référence mesurée par un indicateur d'effet)
- Sans changement

DANS LE CAS DES PRODUITS : Appliqué à chaque objectif de produit

- Non (non réalisé)
- Partiel (seulement si les deux tiers au moins d'un objectif quantitatif sont réalisés)
- Oui (réalisé)

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

[Si, au cours de la visite, des enseignements se dégagent des entretiens avec les responsables ou les bénéficiaires du projet, ou que le Consultant observe directement des enseignements, la présente section peut être remplie.]

Décrivez brièvement les principaux enseignements tirés au cours de l'exécution du projet :

1. _____

2. _____

3. _____

Participants à la visite sur le terrain : [Si plus d'une personne ont effectué la visite.]

Rédigé par : _____ (Nom, titre et organisation)

Annexe 6 : Bibliographie

- ◆ PRODOC Résiliences Economique Signé
- ◆ Termes de référence
- ◆ UNDAF
- ◆ Agenda 2030
- ◆ Vision 2035
- ◆ Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
- ◆ Stratégie Nationale de Développement du Cameroun 2020 – 2030
- ◆ Plans communaux des 16 communes visitées
- ◆ Plans de travail annuels PAREC 2019, 2020 et 2021
- ◆ Rapports annuels 2019 et 2020
- ◆ Répertoire des actions, des bénéficiaires, des communes et des acteurs
- ◆ Guide d'Evaluation du PNUD, Edition janvier 2019
- ◆ EvalNet en 2018-2019
- ◆ ECAM 4
- ◆ Food Security Monitoring System
- ◆ Stratégie Nationale de Finance Inclusive