

Programme des Nations Unies pour le
Développement



Empowered lives.
Resilient nations.

Republique du Cameroun
Paix – Travail – Patrie



Ministère de l'Economie, de la Planification et
de l'Aménagement du Territoire
MINEPAT

Evaluation finale du Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base (SPRPB) – Phase 2

Pays:	CAMEROUN
Objectif de l'appel d'Offre:	Recrutement de Consultants Individuels pour l'Evaluation finale des Effets du CPD/CPAP 2013 -2017
Nom du Projet:	Programme d'Appui au Plan d'Action de programme Pays (PAPAPP)
Durée de la consultation:	50 Jours calendaires
Lieu :	Yaoundé, Cameroun

RAPPORT FINAL

Janvier 2018

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	i
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ENCADRES	iv
Liste des Tableaux.....	iv
Liste des Graphiques.....	v
Liste des Encadrés.....	v
ACRONYMES ET ABBREVIATIONS	vi
RESUME EXECUTIF	vii
INTRODUCTION	1
FICHE IDENTIFICATION DU PROJET	4
PARTIE 1 : DESCRIPTION DU PROGRAMME.....	5
1.1. Contexte d'élaboration.....	5
1.2. Environnement économique, social, sécuritaire de mise en œuvre	7
1.3. Le SPRPB-II : Cadre de résultats, composantes et modalités d'intervention.....	12
1.5. Cadre institutionnel de mise en œuvre	14
PARTIE 2 : GENERALITES SUR LA MISSION D'EVALUATION	16
2.1- Contours généraux de la mission	16
2.2- Méthodologie utilisée pour l'évaluation	17
2.3- Synthèse des rencontres de terrain	18
PARTIE 3 : RESULTATS DE L'EVALUATION	23
3.1- Les réalisations du Sous-Programme	23
3.1.1- Composante 1 : Mise en place de dispositifs de promotion économique au niveau communal.....	23
3.1.2- Composante 2 : Renforcement des filières porteuses.....	25
3.1.3- Composante 3 : Promotion des mécanismes de financement pérenne.....	31
3.1.4- Autres composantes	37
3.2- La pertinence du Programme	39
3.2.1- Ancrage aux engagements internationaux	39
3.2.2- Ancrage aux orientations stratégiques nationales.....	40
3.2.3- Ancrage au cadre programmatique du PNUD.....	42
3.2.4- Prise en compte des besoins des bénéficiaires.....	44
3.3- La cohérence du Programme	46
3.3.1- Cohérence externe selon la nature des interventions.....	46

3.3.2- Cohérence externe selon le ciblage des bénéficiaires.....	51
3.3.3- La problématique de l'implication d'autres partenaires.....	53
3.3.2- Cohérence interne du SPRPB-II.....	54
3.4- L'efficacité du Programme	55
3.4.1- Niveau de réalisation des cibles.....	55
3.4.2- CEOCA : Dispositif aux multiples avantages comparatifs.....	62
3.4.2- Etudes filières et cartographies des opportunités économiques.....	64
3.4.3- Résultats encourageants du mécanisme de revolving fund.....	65
3.5- L'efficience du Programme	68
3.5.1- Evolution et affectation des ressources	68
3.5.2- Un cadre de résultats très évolutif.....	72
3.5.3- Articulation des composantes.....	77
3.5.4- Implémentation quasi duale des activités.....	79
3.6- L'adéquation aux principes de programmation des Nations Unies.....	79
3.6.1- Promotion du genre et réduction des inégalités	80
3.6.3- Cadre de suivi – évaluation du Sous-Programme.....	84
3.7- La durabilité du Programme.....	86
3.7.1- Pérennisation des CEOCA.....	86
3.7.2- Soutenabilité financière du mécanisme de revolving fund.....	89
3.7.3- Durabilité des effets sur les bénéficiaires.....	94
3.8- L'impact du Programme.....	94
3.8.1- Au plan institutionnel.....	95
3.8.2- Au niveau des producteurs.....	95
PARTIE 4 : APPRECIATION GLOBALE ET RECOMMANDATIONS.....	98
4.1- Leçons apprises et bonnes pratiques.....	98
4.2- Recommandations : vers une approche plus stratégique	99
4.2.1- Promouvoir et étendre le réseau de CEOCA.....	99
4.2.2- Restructurer l'approche de renforcement des capacités des responsables des CEOCA.....	101
4.2.3- Etendre l'élaboration des cartographies des opportunités économiques.....	103
4.2.4- Renforcer les bases de pérennisation du mécanisme de revolving fund.....	103
4.2.5- Améliorer l'articulation entre les trois composantes du Programme.....	104
4.2.6- Rechercher une meilleure synergie opérationnelle avec les autres programmes.....	105
4.2.7- Améliorer l'efficience du Programmes et la prise en compte des Groupes vulnérables.....	105

ANNEXES.....	107
Termes de référence de l'évaluation	107
Situation des emplois créés dans certaines Communes	107
Détails de la répartition et des coûts des activités exécutées	108
Statistiques sur les requêtes des projets de filières disponibles pour le financement par Commune et par an	116
Liste des personnes rencontrées	118
Références bibliographiques.....	119

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ENCADRES

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Etat des réalisations dans la mise ne place des CEOCA.....	23
Tableau 2 : Filières porteuses étudiées en 2013-2014	25
Tableau 3 : Liste des filières diagnostiquées en 2015.....	26
Tableau 4 : Liste des communes où des études diagnostics de filières ont été initiées en 2016...	26
Tableau 5 : Bilan de la formation des jeunes sur la création et la gestion des AGR.....	27
Tableau 6 : Programmes / projets identifiés dans les PCIPJ.....	29
Tableau 7 : Liste des Conventions signées pour le transfert de fonds.....	32
Tableau 8 : Situation de l’approvisionnement des lignes de crédits auprès des partenaires financiers de 2013 à 2016	33
Tableau 9 : Répartition des crédits accordés par Région.....	33
Tableau 10 : Evolution du volume des crédits accordés	34
Tableau 11 : Caractéristiques des micro-projets financés en 2013	36
Tableau 12 : Situation des micro-crédits financés en 2014.....	36
Tableau 13 : Situation des micro-crédits financés en 2015.....	37
Tableau 14 : Situation des micro-crédits financés en 2016.....	37
Tableau 14 : Ressources affectées aux CEOCA dans les Communes visitées	45
Tableau 16 : Champs de coopération retenus avec certains partenaires.....	52
Tableau 17 : Domaines de synergie possible avec les autres partenaires au développement.....	53
Tableau 18 : Niveaux de réalisation des cibles du SPRPB-II.....	57
Tableau 19 : Avantages comparatifs du CEOCA selon les personnes rencontrées	63
Tableau 20 : Filières déclarées étudiées dans les communes visitées	64
Tableau 21 : Insuffisances du mécanisme de revolving fund relevées par les bénéficiaires	66
Tableau 22 : Ressources budgétisées	69
Tableau 23 : Ressources mobilisées.....	69
Tableau 24 : Taux d’exécution	69
Tableau 25 : Situation financière (Ressources/Emplois) à fin 2016.....	70
Tableau 26 : Aperçu des évolutions du cadre de résultats du Sous-Programme	73
Tableau 27 : Comparaison entre Objectifs définis et réalisation du Sous-Programme en 2015....	77
Tableau 28 : Caractérisation des membres dans les projets financés par région	81
Tableau 29 : Caractérisation des membres des projets financés par an.....	82
Tableau 30 : Corrélation entre le poids des femmes dans les Groupes et les volumes de crédits octroyés par région	83
Tableau 31 : Synthèse des équipements des CEOCA de 2013-2017	87
Tableau 32 : Coût indicatif de mise en lace d’un CEOCA	88
Tableau 33 : Etat des recouvrements des crédits à fin 2014.....	89
Tableau 34 : Extrait des états de financement d’un projet ()	91
Tableau 35 : Etat des recouvrements des crédits à fin 2015	92
Tableau 36 : Etat des recouvrements des crédits à fin 2016.....	92
Tableau 37 : Estimation du taux de recouvrement global à fin 2016.....	93
Tableau 38 : Ancrage au cadre stratégique de l’UNDAF 2018-2020.....	100
Tableau 39 : Echantillon des besoins en renforcement des capacités exprimés par les responsables des CEOCA.....	101

Liste des Graphiques

Graphique 1: Aperçu du dispositif institutionnel de mise en œuvre du SPRPB-II	15
Graphique 2: Répartition des crédits accordés par Région.....	34
Graphique 3: Répartition des crédits accordés par Région.....	34
Graphique 4: Secteurs de concentration des projets financés	35
Graphique 5: Répartition des dépenses par Composante	71
Graphique 6: Sources de financement par composante et rubrique.....	71
Graphique 7: Secteurs de concentration des femmes dans les projets financés.....	82

Liste des Encadrés

Encadré 1: Les trois principales composantes / piliers du SPRPB-II	14
Encadré 2: Ancrage stratégique du SPRPB II.....	41
Encadré 3: Alignement aux Effets de l'UNDAF	43
Encadré 4: Théorie de changement pour les composantes principales du SPRPB-II.....	44
Encadré 5: Approche NIM.....	79
Encadré 6: Indicateurs du cadre de résultats du SPRPB-II mettant en évidence le genre et l'approche vulnérable.....	80
Encadré 7: Dispositif de suivi évaluation prévu.....	84
Encadré 8: Le recouvrement, un casse-tête pour le financement des PME et pour les programmes de développement	90
Encadré 9: Résultats relatifs au nombre d'emplois créés dans les Communes par les CEOCA.....	95
Encadré 10: Résultats relatifs à l'accroissement des recettes chez les OP accompagnées.....	96

ACRONYMES ET ABBREVIATIONS

AGR	:	Activité génératrice de revenus
BIT	:	Bureau international du travail
CEOCA	:	Centre d'Ecoute, d'Orientation, de Conseil et d'Accompagnement
CMPJ	:	Centre multifonctionnel de la promotion de la jeunesse
DNP	:	Direction Nationale du Programme
ECAM	:	Enquête sur la consommation des ménages
EESI	:	Enquête sur l'emploi et le secteur informel
FAO	:	Food and agricultural organisation
FCFA	:	Franc de la communauté française d'Afrique
FEICOM	:	Fonds d'Équipement Spécial des Communes du Cameroun
FMO	:	Forces de maintien de l'ordre
GIC	:	Groupe d'intérêts communs
GIE	:	Groupement d'intérêt économique
GIZ	:	Coopération technique allemande
MINADER	:	Ministère de l'agriculture et du développement rural
MINEDUB	:	Ministère de l'éducation de base
MINEPAT	:	Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire
MINEPIA	:	Ministère de l'élevage des pêches et des industries animales
MINESEC	:	Ministère des Enseignements Secondaires
MINFI	:	Ministère des Finances
MINFOF	:	Ministère des Forêts et de la Faune
MINJEC	:	Ministère de la jeunesse et de l'Education civique
MINSANTE	:	Ministère de la santé
ONG	:	Organisation non gouvernementale
OP	:	Organisation de Producteurs
PACA	:	Programme d'appui à la compétitivité agricole
PAJER-U	:	Programme d'appui à la jeunesse rurale et urbaine
PCD	:	Plan communal de développement
PNDP	:	Programme national de développement participatif
PNUD	:	Programme des nations unies pour le développement
PVVS	:	Personne vulnérable vivant avec le SIDA
RGE	:	Recensement général des entreprises
RGPH	:	Recensement général de la population et de l'habitat
SNU	:	Système des Nations Unies
SNV	:	Coopération Néerlandaise au développement
SPRPB	:	Sous-programme de réduction de la pauvreté à la base
UCP	:	Unité de Coordination du Programme

RESUME EXECUTIF

Le Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base- Phase II (SPRPB II) est une initiative conjointe du Gouvernement de la République du Cameroun et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) initiée dans la continuité d'une première exécutée par les deux partenaires entre 2004 et 2010. Cette première phase avait posé les jalons d'une démarche partenariale dans le domaine spécifique de la promotion des AGR au niveau local.

Dans un contexte où le pays continuait d'afficher des indicateurs sociaux préoccupants et où le pays engageait sur le plan économique, un vaste programme de développement des infrastructures structurantes, le SPRPB-2 s'est finalement exécuté dans un contexte de regain de la croissance (en moyenne 5,12% entre 2013 et 2017) mais dans lequel les défis en matière de création d'emplois sont restés immenses. En outre, le pays a eu à faire face, durant cette période, à une crise sécuritaire et humanitaire sans précédents.

A partir de 2013 notamment, la situation de fragilité s'est significativement aggravée avec la montée en puissance de la crise centrafricaine à l'Est et les exactions terroristes de Boko Haram dans l'Extrême Nord. Les défis sociaux qui en ont découlé (afflux des réfugiés, déplacement de personnes internes, déstructuration du tissu économique, ...) ont nécessité une vaste mobilisation humanitaire impliquant les des Agences du Système des Nations Unies dont le PNUD.

Le SPRPB-II avait pour objectif global de « contribuer de manière significative et durable à la réduction de la pauvreté en milieu rural par la structuration de l'économie locale à travers l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des filières prioritaires ». Le Sous-Programme a adressé à la fois des questions relatives à l'emploi et à l'accroissement des revenus (recettes) à travers trois composantes principales : (i) la mise en place de dispositifs de promotion économique au niveau communal ; (ii) le renforcement des filières porteuses et ; (iii) la promotion des mécanismes de financement pérenne des activités.

Ses principales réalisations dans ces trois domaines se présentent ainsi qu'il suit :

- 14 Centres d'écoute, de conseil, d'orientation et d'accompagnement (CEOCA) ont été mis en place dans les Communes des Régions de l'Adamaoua (Dir), du Centre (Okola), de l'Extrême-Nord (Maga, Moulvoudaye, Touloum, Kousseri, Darak, Mora, Mokolo, Bogu et Waza), du Nord (Lagdo et Pitoa) et de l'Ouest (Batcham). 12 sont fonctionnels et, selon les évaluations faites par les équipes de gestion, ils ont facilité l'insertion en auto-emploi de 7 981 producteurs parmi lesquels 37% sont des femmes et 36% des jeunes dont 15% de jeunes femmes.

- Près de 210 filières considérées comme porteuses ont fait l'objet de diagnostics qui ont débouché sur des plans de développement dans plus de 90 Communes à travers le pays.
- 229 jeunes dont 150 hommes/garçons et 79 femmes/filles ont pris part aux formations sur la création et gestion des microentreprises / AGR organisées dans les Communes de Maga, Touloum, Moulvoudaye, Mokolo, Mora, Kousseri, Pitoa, Lagdo et Dir. A l'issue de ces formations, 44 business plans ont été retenus pour bénéficier de subventions du PNUD pour leur développement.
- Un dispositif innovant de financement des AGR a été mis en place à travers cinq (05) Conventions signées avec des partenaires financiers privés locaux (Crédit du Sahel, CamCCUL, CARITAS, Diocèses d'Obala et de Doumé/Abong-Mbang, EXPRESS UNION). Le MINEPAT avait déjà affecté, au terme des quatre premières années du Sous-Programme, près de 1,1 milliards de F CFA pour alimenter des lignes de crédits devant servir à l'octroi de crédits aux regroupements de producteurs organisés autour des filières porteuses identifiées.
- A fin septembre 2017, au total 770 projets d'Organisations de producteurs cumulant 10 370 membres dont 48% de femmes avaient déjà été financés pour un montant total de 1,15 milliards de F CFA, soit une moyenne de 1,5 millions F CFA par projet.
- Le Sous-Programme a également conduit des projets spécifiques comme la mise en place de l'usine d'extraction d'huile d'avocat à Mbouda, la construction des infrastructures de soutien (magasin de stockage, boutiques d'intrants), l'élaboration des Plans Communaux d'Insertion Professionnelle des Jeunes (PCIPJ) et le renforcement des capacités de certains services locaux du MINCOMMERCE pour la surveillance des marchés.

En termes de **pertinence**, l'évaluation a relevé que le SPRPB-II s'est inscrit en droite ligne des orientations de la politique nationale (DSCE) de développement et sur les engagements internationaux (OMD1 et OMD3). A l'issue des entretiens avec les acteurs sur le terrain (principalement les bénéficiaires), ce projet bénéficie d'une appréciation positive de la part de ces derniers, notamment en raison de sa capacité avérée et constatée à valoriser les avantages comparatifs des deux partenaires face aux enjeux importants de développement (lutte contre la pauvreté) et de gouvernance (appui au processus de décentralisation).

Le montage du Programme et les mécanismes opérationnels mis en place lui ont assuré une bonne **cohérence** externe et interne. Au plan externe il a apporté une véritable valeur ajoutée à travers ses contributions spécifiques et innovantes à la promotion du processus de décentralisation (renforcement des capacités des CTD par les CEOCA en tant que dispositif communal de promotion économique) et à la promotion des mécanismes de financement dans le monde rural (dispositif de revolving fund). De manière subsidiaire aux autres initiatives de développement, le Sous-Programme a en

outre opéré un ciblage approprié des zones prioritaires d'intervention et des bénéficiaires.

Au plan interne, il s'est distingué par un dispositif de gestion opérationnel et efficace (aucun incident durant les cinq années de fonctionnement), des composantes logiquement articulées et le déploiement d'une approche pragmatique car combinant l'appui financier et l'appui technique aux organisations locales à la base.

L'évaluation du niveau d'atteinte des résultats montre que le SPRPB-II a fait preuve d'une **efficacité** satisfaisante. Le Programme a dépassé ses objectifs en termes de création d'emplois et raisonnablement approché ceux fixés en termes d'amélioration des recettes et de financement des activités portées par les bénéficiaires. De manière spécifique, les CEOCA se sont révélés comme des adjuvants essentiels aux communes concernées sur les questions économiques. Les cartographies des opportunités socio-économiques sont devenues des outils de référence dans les zones où elles ont été réalisées et le mécanisme de revolving affiche des résultats encourageants malgré quelques écueils largement repris par les bénéficiaires.

L'appréciation de l'**efficience** du Programme présente des résultats contrastés. Sur le plan organisationnel et financier, le schéma mis en place s'est avéré adéquat et l'articulation des composantes appropriée pour l'atteinte des résultats. Le taux d'exécution financière est satisfaisant (91,2%). Dans l'affectation des ressources, plus de la moitié du budget a été consacrée au financement des projets dans le cadre du revolving fund ; les charges de fonctionnement ne représentant que 26% du montant total dépensé. Au total, le Programme a mobilisé environ 3,78 milliards de F CFA sur les 4,59 milliards de F CFA initialement projetés.

Cependant, le cadre des résultats a été très évolutif, traduisant des insuffisances dans la planification du Programme et dans la définition de ses modalités d'adaptation. En outre, les ressources financières et humaines affectées au Programme n'ont pas suivi la tendance des ambitions affichées. Les activités ont été implémentées de manière quasi-duale par les deux pôles (Equipe d'Appui à la Gestion et DNP) dont la coordination requiert des améliorations.

Le Programme a intégré la **dimension genre** dans sa conception et affiche des résultats probants en faveur des femmes (*Exemple: 48% des membres des Groupes bénéficiaires de financement sont des femmes*). Des personnes vulnérables en ont aussi bénéficié mais, dans une approche droits humains, un effort plus volontariste aurait été nécessaire pour contribuer à la réduction des gaps en défaveur de ces Groupes. Le Programme n'a par exemple pas développé un ciblage spécifique de cette couche de la population.

Le dispositif de suivi-évaluation mis en place a permis une réalisation satisfaisante des activités prévues et favorisé des ajustements réguliers des actions. Cependant, il a pâti des évolutions répétées du cadre de résultats et n'a pu procéder à un suivi systématique de tous les indicateurs. Il s'est également illustré par une forte centralisation des informations.

S'agissant de la **durabilité**, il convient de signaler que des bases solides d'une pérennisation ont été posées à travers l'ancrage communal des interventions et l'implication des partenaires locaux (renforcement des capacités), l'option pour un dispositif de financement qui se renouvelle (en lieu et place des subventions) et dont le taux de recouvrement est de plus de 60%. Il convient désormais de maîtriser les risques liés à l'engagement des exécutifs municipaux et à la soutenabilité financière du mécanisme de revolving fund. La consolidation des acquis en matière de durabilité passera aussi par la capacité à relever le défi du financement pérenne du fonctionnement des CEOCA, la levée de certains goulots d'étranglement transversaux et la modernisation des organisations de producteurs.

Au terme de cet exercice, l'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes :

- *Promouvoir et étendre le réseau de CEOCA*
 - Implication d'autres partenaires & Mobilisation de financements
 - Sensibilisation à large échelle
- *Renforcer les bases de pérennisation du mécanisme de revolving fund*
 - Mécanismes de suivi et d'accompagnement pour accroître le taux de remboursement
 - Prise en compte dans l'ingénierie financière des créances définitivement compromises (refinancement, assurance risque crédits, taux d'intérêts non nul, ...)
- *Densifier et porter à l'échelle l'approche renforcement des capacités*
 - Mise en réseau pour le partage d'expérience
 - Développement et dissémination d'un module de formation sur la planification du développement local, le conseil pour l'insertion professionnelle et l'accompagnement des organisations de producteurs
 - Elaboration de guides pratiques
- *Améliorer l'articulation entre les trois composantes du Programme*
 - Focus des actions dans les localités où elles sont toutes déployées
 - Approche de mise en œuvre favorisant une plus grande synergie
- *Renforcer au plan institutionnel, la pérennité des CEOCA déjà opérationnels*
 - Sensibilisation des éventuels nouveaux exécutifs
 - Accompagnement à la mobilisation des ressources pour le fonctionnement (transfert de certaines compétences et ressources, recouvrement de certains coûts, ...)

- Sécurisation du patrimoine et des immobilisations (Conventions de bonne gestion)
 - Démarche pour une institutionnalisation à l'échelle nationale (à discuter avec le MINATD)
- *Rechercher et développer des synergies opérationnelles avec les autres Programmes et acteurs*
 - CEOCA comme point d'ancrage des programmes ciblant l'emploi, la promotion des AGR et la promotion de l'accès au financement (valoriser l'expertise existante)
 - Complémentarité des interventions (par exemple avec le PNDP)
- *Améliorer l'efficacité des Programmes et la prise en compte des Groupes vulnérables*
 - définition claire du cadre de résultats du Programme et précision de ses modalités de révision
 - définition des modalités de reporting et d'évaluation des impacts
 - amélioration de la prise en compte des dimensions genre et vulnérabilité

INTRODUCTION

Conformément aux principes d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation et de responsabilité mutuelle de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (mars 2005), les différentes agences du Système des Nations Unies (SNU) au Cameroun ont entrepris depuis une dizaine d'années la formulation de Plan d'action de programme pays (CPAP) adossé sur des Documents de Programme pays (CPD) eux-mêmes conçus en référence au Plan cadre d'assistance des Nations Unies au développement (UNDAF).

Le PNUD s'est inscrit dans cette dynamique ; son CPD 2013 – 2017 s'articulait autour de trois composantes en réponse aux défis majeurs de développement du pays dans les domaines relevant des avantages comparatifs de l'Agence, notamment :

- (i) le soutien de l'économie et la gestion stratégique de l'État ;
- (ii) la lutte contre la pauvreté et le développement durable ;
- (iii) le soutien à la gouvernance et la prévention des crises et catastrophes.

Le CPAP qui en a été décliné a identifié quatre grands programmes dont le *Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base – Phase 2 (SPRPB-II)* comme support de l'effet 4 intitulé : *Amélioration des revenus et de l'accès des populations des localités de la zone sahélienne aux services socio- économiques de base.*

Ce Programme à sa conception était ainsi aligné sur les cadres stratégiques existants au niveau national (DSCE) et international (OMD) ainsi que sur la cadre de coopération entre le Cameroun et les Agences du Système des Nations Unies pour la période sous-revue d'une manière générale (UNDAF 2013-2017) et avec le PNUD en particulier (CPD).

Son Cadre de résultats, initialement composé de quatre (04) Produits a été révisé, notamment en 2014 avec l'affinement de certains indicateurs en précisant les cibles pour les femmes et les personnes vulnérables (handicapés, populations autochtones, minorités). En outre, l'un des Produits « *Des infrastructures socioéconomiques construites dans les communes cibles bénéficiant d'un accompagnement approprié pour l'atteinte des OMD* » n'a finalement pas été retenu dans les documents d'opérationnalisation du Programme du fait de la non mise en œuvre du « *Programme Village du Millénaire du Cameroun (PVMC), phase II* » dont les réalisations étaient censées contribuer à ce dernier.

Le SPRPB-II s'est exécuté sur la base de cinq (05) Plans de Travail Annuel (PTA) conjointement signés par le PNUD et le MINEPAT. Se fondant sur les acquis de la première phase, le Programme a adressé à la fois des questions relatives à l'emploi et à l'accroissement des revenus (recettes) des populations rurales des localités concernées, à travers la contribution au renforcement de filières porteuses de croissance. Il s'est

exécuté durant ses trois premières années à travers 03 principaux volets : a) emploi, b) renforcement de filières, c) accès au financement pérenne.

La période de mise en œuvre du CPAP étant échue, il convient d'en tirer toutes les leçons sur les aspects opérationnelles et stratégiques selon la logique de la démarche de gestion axée sur les résultats de développement qui commande de s'engager, réaliser, rendre compte et enfin apprendre et s'adapter. L'exercice dont le présent Rapport dresse les résultats revêt ainsi à la fois des préoccupations normatives (a-t-on bien fait ?), et des préoccupations instrumentales (comment faire mieux ?).

Conformément aux termes de référence, l'objectif poursuivi était de *mesurer l'atteinte des résultats escomptés et la contribution du PNUD, à travers ce Programme, aux résultats de développement du Cameroun*. Il s'agissait de mesurer et apprécier la performance du programme SPRPB-2 en analysant sa pertinence, son efficacité, son efficience, son impact, et sa durabilité.

De façon spécifique, l'exercice d'évaluation finale du SPRPB-II visait à :

- Analyser l'atteinte des résultats escomptés, y compris les facteurs, qui ont facilité l'atteinte de ces derniers et les principales difficultés rencontrées;
- Analyser les mécanismes de mise en œuvre (coordination et gestion) du programme SPRPB-2;
- Analyser la capacité d'adaptation SPRPB-2 aux changements du contexte au Cameroun ;
- Analyser la contribution du SPRPB-2 à l'UNDAF 2017-2017 ;
- Analyser les capacités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du SPRPB-2;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication, la prise en compte et intégration des questions transversales (genre, droits humains) dans la mise en œuvre SPRPB-2;
- Déterminer les leçons apprises de la mise en œuvre et identifier les mesures à prendre pour garantir la durabilité des acquis.

Pour atteindre ces objectifs, la méthodologie utilisée s'est alignée sur les standards édictés par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation "Pour un système des Nations Unies servant mieux les peuples du monde : vaincre les faiblesses et bâtir en s'appuyant sur une évidence bien fondée".

C'est ainsi que le présent rapport de cette évaluation présente une articulation logique et expose, sur la base des faits, des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations. Il repose, autant que possible et nécessaire, sur des constatations et des opinions recueillies auprès des acteurs de la mise en œuvre du

Programme, des partenaires qui y ont été impliqués et des bénéficiaires (communes et populations directes).

Pour y parvenir, les documents de planification du Sous-Programme, les Rapports de suivi ont constitué la principale source d'informations, complétées avec les avis récoltés auprès des acteurs et des parties prenantes.

FICHE IDENTIFICATION DU PROJET

Titre du projet :	Sous - Programme de Réduction de la Pauvreté à la base, Phase 2	
Atlas Award ID: :	00068883	
Agence d'exécution :	UCP	
Partenaire de mise en œuvre:	Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire	
Date de début:	JUN-2013	
Date de clôture prévue :	31 – Décembre 20 17	
Coût prévisionnel total du Projet :	4 590 553 340 F CFA	
Montants des Financements à ce jour :	3 765 538 661 F CFA	
Arrangements de Gestion :	NIM	
Sources de financements :		
	PNUD (Fonds TRAC):	2 109 459 USD
	MINEPAT/Gouvernement du Cameroun	3 395 124 222 F CFA
Partenaires techniques:	MINADER, MINEPIA, MINPMEESA, MINCOMMERCE, MINEFOP, CDS, CamCCUL, EXPRESS UNION Finance, CARITAS (Evêché de Doumé), Diocèse d'Obala	

PARTIE 1 : DESCRIPTION DU PROGRAMME

1.1. Contexte d'élaboration

Le Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base- Phase II (SPRPB II), initiative du Gouvernement et du PNUD a été élaboré à la suite d'une première phase exécutée entre 2004 et 2010. Le SPRPB II envisageait capitaliser les acquis et les leçons tirées de cette première expérience de coopération entre le Gouvernement et le PNUD dans le domaine de l'appui aux initiatives locales de développement.

A travers le SPRPB-I, les deux partenaires avaient déployé un outil d'accompagnement des Organisations Locales à la Base (OLB) à travers des prestations en renforcement des capacités et de formation. Le Programme avait ainsi appuyé la réalisation de microprojets à impact immédiat et l'encadrement des OLB par le biais des structures ou agents d'appui.

Le SPRPB-I s'était alors distingué par un ensemble de mécanismes à l'origine des bons résultats et qui ont par la suite été considérés comme bonnes pratiques à capitaliser, notamment :

- (i) l'accompagnement des bénéficiaires par les agents locaux ;
- (ii) un système de gestion transparente des ressources financières mises à la disposition des OLB ;
- (iii) l'implication des établissements de micro finances dépositaires des fonds dans le contrôle des décaissements ;
- (iv) l'exigence d'établissement régulier des différents rapports d'avancement de la mise en œuvre des microprojets par les OLB et ;
- (v) la supervision régulière par les Cellules Régionales du Sous - Programme (CR) de la mise en œuvre les activités.

Le cadre institutionnel du SPRPB-I était composé du Comité de pilotage, du Comité national de sélection des microprojets, de l'Unité de la Coordination Nationale du sous programme et des Cellules Régionales en charge des 4 zones agro-écologiques. Sur le plan financier, le montant total des ressources engagées à fin Juin 2010 a été de 4,1 milliards FCFA ; soit 87,2% des ressources totales mobilisées (4,7 milliards de F CFA). En raison des deux années de retard observées au démarrage et de la très large couverture géographique nationale, le SPRPB-I a affiché un taux élevé de coût de fonctionnement en comparaison avec les investissements et le nombre de projets financés.

A fin Juin 2010, l'approche micro-projet déployée par le SPRPB-I avait permis l'accompagnement de 344 microprojets (soit 69% de taux d'exécution par rapport à l'objectif initial de 500 projets), pour un total d'environ 3000 requêtes reçues par les

Cellules régionales. Au total 1,6 milliards FCFA ont été investis dans le financement des microprojets en forme de subvention tous guichets confondus, soit environ 5 millions FCFA en moyenne par microprojet.

De ces interventions, 62% ont bénéficié aux femmes grâce aux guichets AGFUND et MINPROFF, 9% des interventions ont été en faveur des PVVS qui ont amélioré leur statut socioéconomique (fonds CARE de 150 millions).

Les principaux résultats du SPRPB-I découlent de cette approche micro-projet à travers les 344 initiatives accompagnées pour lesquelles le nombre de bénéficiaires directs est estimé à 15 000 et le nombre de bénéficiaires indirects à environ 300 000. Les revenus globaux générés de la mise en œuvre des microprojets ont été évalués à plus de 350 000 FCFA en moyenne par bénéficiaire et par an.

Sur le plan des emplois, il a été estimé que la mise en œuvre des microprojets a généré des emplois supplémentaires (ouvriers agricoles, machinistes pour huilerie et moulins, ...), de l'ordre de 10 à 15 emplois par microprojet, soit au total entre 3 500 et 5 200. En outre, les microprojets financés ont contribué à l'amélioration de la sécurité alimentaire et un savoir-faire local ainsi que des compétences ont été acquises en matière d'autogestion et de gouvernance financière.

Au demeurant, le SPRPB-I a contribué à l'amélioration relative des capacités d'intervention des services techniques et des agents d'appui. L'évaluation finale a fortement suggéré de s'appuyer désormais sur la Commune pour une planification intégrée du développement au niveau local en considérant l'institution communale comme le point d'entrée par excellence des initiatives de promotion économique. Il a été également recommandé de mettre en place des cadres de concertation au niveau central et local pour fédérer les nombreuses initiatives engagées par divers partenaires pour soutenir le développement des AGR au niveau local.

S'agissant des cibles des futurs programmes, l'évaluation recommandait de viser désormais des bénéficiaires ayant un niveau de structuration plus évolué, et de prêter une attention toute particulière à l'approche filière dans les futures stratégies d'intervention.

Relativement au mécanisme financier, il était proposé de poursuivre avec la formule de « basket fund » dont la gestion devait être confiée à une structure appropriée ; ce qui permettrait de mobiliser rationnellement des contributions au niveau du Gouvernement, des Communes, des Partenaires financiers et des Bénéficiaires. Aussi, il était suggéré d'envisager une plus grande responsabilisation des agents techniques ou des structures locales dans la mise en œuvre et le suivi du programme afin de suppléer éventuellement aux effectifs réduits du SPRPB.

Au final le SPRPB-I a posé les jalons d'une démarche partenariale entre le Gouvernement et une Agence du Système des Nations Unies dans le domaine spécifique de la promotion des AGR au niveau local. Les résultats obtenus, l'expérience tirée de ce programme et surtout l'ampleur des défis qui demeuraient immenses dans ce domaine ont alors fondé les deux partenaires à envisager une seconde phase qui débutera finalement trois ans après la clôture du premier Programme pour couvrir la période 2013-2017.

1.2. Environnement économique, social, sécuritaire de mise en œuvre

A la date de démarrage de la Phase 2 du Programme, le pays continuait d'afficher des indicateurs sociaux préoccupants. L'indice de développement humain (IDH) estimé à 0,482 en 2011 classait le Cameroun dans le groupe de pays à faible IDH. Malgré un potentiel économique et naturel indéniable, le PIB par tête plafonnait encore à 1143 dollars et le taux de croissance moyen de 3% enregistré sur la période 2010-2012 ne restait insuffisant pour enclencher un cercle vertueux durable susceptible d'impulser la marche vers les OMD dont l'horizon était fixé à 2015.

En 2013, la situation sociale restait ainsi caractérisée par d'importantes disparités économiques et sociales entre les régions du pays et au sein des populations, un accès inéquitable aux facteurs de production et aux sources de financement et une incapacité des populations à tirer pleinement profit des opportunités offertes par leur environnement.

Dans les domaines spécifiques des Revenus et de l'emploi, la situation du pays était marquée par une insuffisance chronique de couverture du territoire en ce qui concerne les structures et outils de financement, particulièrement dans les zones rurales où les établissements de micro finance affichaient des crises de gestion débouchant sur des faillites régulières. Il était alors estimé que 85% de la population et plus de 99% des femmes se retrouvaient exclus du secteur financier formel sans solution réelle quant à la satisfaction de leurs besoins financiers.

Sur le plan stratégique, la deuxième phase du SPRPB s'est déroulée dans un contexte marqué par l'élaboration et l'adoption d'un nouveau cadre d'orientation de l'action gouvernementale ; le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) adopté en 2009 adossé sur une vision à long terme à travers laquelle le pays affiche son ambition de devenir à l'horizon 2035, "un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité". Le DSCE mettait alors le cap sur les infrastructures (à travers le déploiement de nombreux grands chantiers énergétiques et de communication), le secteur productif, l'emploi et la gouvernance.

Sur le plan institutionnel, l'un des principaux chantiers restait celui de la poursuite du processus de décentralisation par le transfert progressif des compétences aux collectivités territoriales décentralisées. L'année 2011 était en outre une année électorale avec la tenue du scrutin majeur que constitue l'élection présidentielle.

La période 2013-2017 durant laquelle s'est exécutée le SPRPB-II a été marquée par de nombreuses mutations au plan économique, politique, sécuritaire et même social au Cameroun. Ces évolutions ont grandement influencé le déroulé du Programme et influencé considérablement sa planification, son exécution et sans aucun doute ses résultats.

Sur le plan économique : Entre 2013 et 2017, le profil de croissance du PIB national a présenté deux phases d'évolution :

- une phase de relative expansion avec une amélioration continue du taux de croissance qui est resté proche de 6% en 2013 (5,6%), 2014 (5,9%) et 2015 (5,8%). Ces performances présentaient ainsi une nette amélioration par rapport aux trois années précédentes et étaient imputables à la bonne tenue des activités des BTP portées par les grands travaux lancés par l'Etat, l'entrée en service de nouveaux puits de pétrole, la mise en service de la Centrale à gaz de Kribi et le maintien des bonnes performances de certaines branches du secteur tertiaire (télécommunications, banque et finance, commerce) et un secteur primaire presque au rendez-vous (3,8% entre 2013 e 2014).
- Une phase de décélération en 2016 (4,6%) et 2017 (3,7%) suite à une conjoncture internationale globalement défavorable qui a notamment charrié deux chocs importants pour l'économie nationale : (i) la chute brutale des cours du pétrole brut et ; (ii) la crise sécuritaire dans la zone du lac Tchad et à l'Est.

D'une manière générale et quelle que soit la phase considérée, la croissance économique au Cameroun est restée peu redistributive. De plus, elle s'est accompagnée d'un relèvement du niveau d'endettement et a progressivement généré d'importants déficits commerciaux.

La volonté des pouvoirs publics de rattraper ces gaps se traduit par la mise en place de programmes spéciaux dont le Plan d'Urgence Triennal pour l'accélération de la croissance (PLANUT) doté d'une enveloppe de 925 milliards de F CFA et le Plan Triennal Spécial Jeunes pour la facilitation et l'accélération de l'insertion socio-économique des jeunes (PST) doté d'une enveloppe de 102 milliards de F CFA.

La situation budgétaire précaire enregistrée en 2016 a contraint le Gouvernement à recourir à un nouveau programme de réformes économiques et financières avec le FMI. Adossé sur la facilité élargie de crédit (FEC) d'un montant de 483 millions de DTS

(environ 666,2 millions de dollars), ce Programme ambitionne de rétablir la viabilité budgétaire et extérieure du pays et de promouvoir une croissance génératrice d'emplois tirée par le secteur privé.

Sur le plan international, le SPRPB-II s'est exécuté dans un contexte de stagnation de la croissance mondiale autour d'une moyenne annuelle de 3,3% marquant une reprise après l'épisode de la crise financière internationale. Cependant, cette reprise est restée peu dynamique en raison notamment de l'émergence de nombreuses menaces et de la persistance des disparités entre les différentes zones.

Une transformation fondamentale s'est opérée dans le paysage du développement. Les donateurs dits "traditionnels" appartenant au Comité d'aide au développement (CAD)¹ de l'OCDE ont montré des signes de ralentissement de leurs financements dû à la crise économique et financière mondiale ainsi qu'à une opinion publique de plus en plus regardante quant à l'utilisation des ressources publique. D'un autre côté, l'on a assisté à la montée en puissance des bailleurs « non traditionnels » ou issus des économies émergentes.

Sur le plan social : Suivant la tendance imprimée dans le secteur économique, la situation dans les secteurs sociaux s'est également inscrite dans une dynamique d'amélioration. Même si d'importants gaps persistent, le pays commence à récolter les fruits des nombreux efforts déployés depuis les années 2004 avec l'accent mis sur les stratégies de réduction de la pauvreté. Le Cameroun a ainsi pu glaner quelques points sur son indice de développement humain (IDH) ; celui-ci passant de 0,415 en 2000 à 0,460 en 2010 pour se situer à 0,512 en 2015. Les plus importantes évolutions ont été obtenues sur le front de l'éducation avec une amélioration significative de la durée moyenne de scolarisation. Le Cameroun demeure cependant logé dans la catégorie "Pays à Développement humain faible".

Ainsi, de nombreux défis sociaux demeurent et de nouvelles menaces sont apparues en la faveur des crises sécuritaires à l'Est et dans l'Extrême-Nord du pays. En occurrence, le niveau de réalisation des OMD reste insatisfaisant pour la plupart de ces objectifs et des disparités énormes subsistent, notamment en défaveur des ménages pauvres, des zones rurales, des femmes et des régions septentrionales. Sur les 17 cibles arrêtées au niveau national s'agissant des OMD, seulement deux ont été effectivement atteints à l'horizon 2015.

Les régions septentrionales et l'Est se distinguent comme celles affichant les niveaux les plus bas des indicateurs de développement dans tous les piliers du bien-être et en

¹Le Comité d'aide au développement a été créé au sein de l'OCDE par résolution ministérielle le 23 juillet 1961. Un forum international unique, le CAD réunit les plus grands fournisseurs de l'aide, La Banque mondiale, le Fonds Monétaire International et le Programme des Nations Unies pour le développement en sont des observateurs

matière d'accessibilité aux services sociaux de base. En plus des facteurs naturels comme le faible niveau de fertilité des sols, les aléas climatiques (pluviométrie insuffisante, sécheresse sévère, inondations), les catastrophes naturelles (prévalence de nombreux prédateurs ou invasion fréquente de criquets migrants, pachydermes, chenilles, oiseaux granivores, etc.), les régions septentrionales sont pénalisées par certaines pesanteurs socio-culturelles qui se reflètent dans les habitudes alimentaires et le mode de vie et qui sont préjudiciables à la scolarisation, à la demande des services de santé et à l'inclusion sociale de certains groupes.

Les disparités sociales concernent également certaines catégories qui en l'absence d'un socle de protection sociale ne peuvent bénéficier ni d'une sécurité de revenu de base, ni d'une garanti d'accès financièrement abordable aux services sociaux essentiels en matière de santé, d'eau potable et d'assainissement, d'éducation, de sécurité alimentaire et de logement.

Dans le domaine de l'approche genre, le Cameroun a inauguré une nouvelle ère avec l'entrée en vigueur, le 14 janvier 2014, de son Document de politique genre. Malgré l'évolution vers l'institutionnalisation de l'approche genre dans les politiques publiques, les difficultés se posent en termes de discriminations à l'égard des femmes sur les plans socioculturel, économique et politique et freinent considérablement la participation efficace des femmes au développement. Les principaux défis sont liés à l'éducation des jeunes filles, à la santé maternelle, aux discriminations et violences basées sur le genre, à l'accès et au contrôle des ressources économiques et à la participation à la vie publique.

Sur le plan de l'emploi : Le Cameroun, comme la plupart des pays en développement, se caractérise à la fois par un taux d'activité élevé (72,1% en 2014 pour les personnes âgées de 15 ans ou plus)² et par la persistance de trois (03) distorsions du marché du travail : le chômage, le sous-emploi et l'emploi informel. Ces tendances ont persisté durant la période d'exécution du SPRPB-II.

Le chômage³, phénomène essentiellement urbain concerne seulement 5,7% des personnes actives (3,9% chez les hommes et 7,7% chez les femmes) mais touche plus sévèrement les personnes de 15-24 ans (10,3%) et de 15-34 ans (8,9%). Chez ces derniers, il évolue avec le niveau d'instruction et est notamment plus élevé chez les diplômés de l'enseignement supérieur (15,1%).

² Source : INS, Premiers résultats de la quatrième enquête camerounaise auprès des ménages (ECAM 4 -2014)

³ Les données ici sont ceux de la 2^{ème} enquête sur l'emploi et le secteur informel au Cameroun (EESI 2) réalisée en 2010 par l'INS (Rapport principale de la phase 1)

Compte tenu de la structure de l'économie, les distorsions les plus préoccupantes sont l'emploi informel et le sous-emploi⁴. Mesuré par le nombre de personnes employées dans le secteur informel, l'emploi dans ce secteur représente 90% des emplois avec un taux de 95% en milieu rural et de 79% en milieu urbain.

Le sous-emploi se présente comme le problème principal du marché du travail au Cameroun. Le taux de sous-emploi global chez les personnes âgées de 10 ans ou plus est passé de 75,8% en 2005 à 71,1% en 2007 pour remonter à 79,0% en 2014⁵. Pour les personnes âgées de 15 ans ou plus, le taux de sous-emploi global se situe à 77,6% en 2014.

Fortement corrélé avec l'expansion du secteur informel, le sous-emploi a pour caractéristiques la précarité de l'emploi, les revenus dérisoires, la faible salarisation et l'absence de sécurité sociale. Les disparités les plus significatives en matière d'emploi sont observées en fonction du milieu de résidence, de l'âge, du niveau d'instruction et surtout du sexe ; les femmes apparaissant particulièrement défavorisées (63,7% de sous-emploi chez les hommes contre 78,0% chez les femmes en 2010⁶).

D'années en années, l'écart entre la demande d'emploi portée par le dynamisme démographique qui caractérise la population et l'offre timide du secteur productif moderne semble s'élargir. Comme réponse, les initiatives du Gouvernement portent principalement sur la promotion de l'emploi décent et le développement de la formation professionnelle.

Sur le plan sécuritaire: Depuis 2013, le Cameroun vit une crise sécuritaire et humanitaire sans précédents. Traditionnellement, le pays avait toujours été l'objet de crises humanitaires, mais celles-ci restaient épisodiques, localisées et restreintes (réfugiés, épidémies, inondations, incendies, accidents de circulation, éruptions volcaniques, sécheresse, ...). A partir de 2013, la situation de fragilité s'est

⁴ En 2013, le BIT a adopté de nouveaux indicateurs censés mieux caractériser la situation du marché du travail dans le pays en développement. L'un d'eux est la mesure composite de la sous-utilisation de la main-d'œuvre chez les personnes âgées de 15 ou plus. Au Cameroun, cet indicateur a été évalué à 17,8% en 2014, soit une amélioration de 2 points par rapport à 2010. C'est une mesure composite qui combine le chômage, le sous-emploi lié au temps et la main-d'œuvre potentielle (personnes en âge de travailler qui ont cherché du travail pendant les 7 derniers jours mais ne sont pas disponibles pour travailler immédiatement, ou alors n'ont pas cherché du travail mais disponible pour travailler).

⁵ Source : INS, Premiers résultats de la quatrième enquête camerounaise auprès des ménages (ECAM 4 -2014)

⁶ Source : INS- EESI 2, Rapport Phase 1

significativement aggravée avec l'exacerbation de la crise centrafricaine à l'Est et les exactions terroristes dans l'Extrême Nord .

Les Régions de l'Est et de l'Adamaoua limitrophes à la RCA se sont présentées comme destinations privilégiées de la population fuyant les violences résultant de la crise politique, sécuritaire et militaire en République Centrafricaine. En fin juillet 2016, le nombre total de réfugiés Centrafricains au Cameroun était estimé à 325 000.

Concomitamment à la Région de l'Est, l'Extrême-Nord est, depuis 2012, sujet à une escalade de la violence. Des raids meurtriers de terroristes, on est passé aux kidnappings, aux attaques militaires et désormais aux attentats terroristes avec des conséquences économiques et sociales désastreuses dont l'accroissement exponentiel des Personnes Déplacées Internes (PDI). Parallèlement, la recrudescence des opérations militaires au Nigéria en 2013 a entraîné un afflux de réfugiés Nigériens dans la Région, notamment dans les Départements du Mayo Tsanaga, du Mayo Sava et du Logone et Chari.

Ces afflux de réfugiés ont induit de grands besoins et une vaste mobilisation pour l'assistance humanitaire, notamment de la part des Agences du Système des Nations Unies dont le PNUD.

Au plan social à l'Est comme dans l'Extrême-Nord, le défi est de faire face à la pression supplémentaire générée par l'accueil de personnes déplacées sur les ressources et aux tensions avec les populations hôtes. Au plan économique, la crise a déstructuré certaines activités (transport, commerce, élevage, tourisme) avec des répercussions certaines sur les AGR des populations rurales de ces zones.

La crise sécuritaire provoque notamment la déscolarisation, les risques sanitaires, le chômage des jeunes, le grand banditisme (coupeurs de route, enrôlement dans les mouvements terroristes) de même qu'elle fragilise la cohésion sociale.

1.3. Le SPRPB-II : Cadre de résultats, composantes et modalités d'intervention

Le SPRPB-II s'est exécuté durant ses trois premières années à travers 03 principaux volets : a) Emploi, b) Renforcement de filières, c) Accès au financement pérenne.

Volet emploi: Dans le cadre de ce volet, il s'est agi essentiellement de :

- (a) identifier les potentialités des localités bénéficiaires et
- (b) mettre en place, au sein de l'administration communale, des dispositifs d'écoute, d'orientation, de conseils et d'accompagnement (**CEOCA**) des populations dans la mise en place d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) ;

- (c) mettre en place un réseau de partenaires techniques et financiers locaux (ONG et associations, services techniques déconcentrés de l'Etat, autres projets de développement etc.)
- (d) faire le suivi des bénéficiaires, à travers un partenariat avec les groupes auxquels ils appartiennent.

Volet renforcement des filières: Dans le cadre de ce volet, il a été question d'accompagner les organisations paysannes, groupements d'agriculteurs ou d'éleveurs à tirer le meilleur parti de filières cibles à travers:

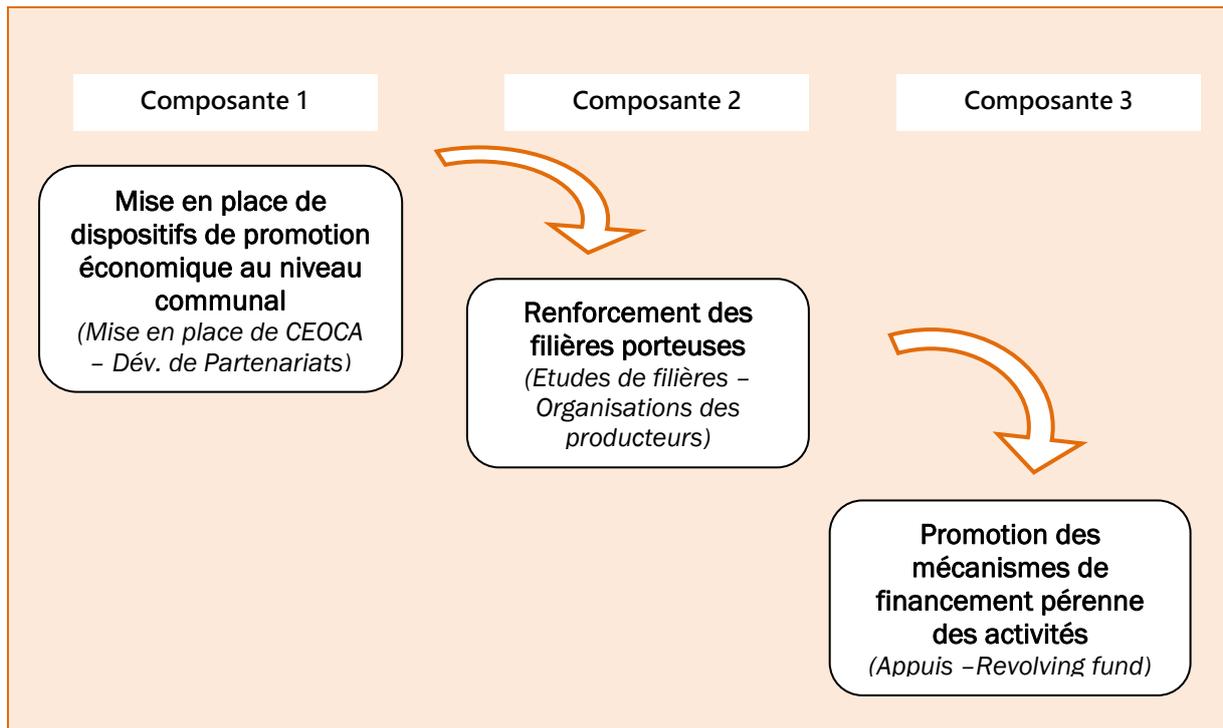
- (a) l'adoption de dispositions organisationnelles leur permettant de tirer profit des prix d'approvisionnement en intrants et des prix de vente de leurs productions,
- (b) l'identification et la levée des goulots d'étranglement tout au long de la chaîne de valeur;
- (c) la mutualisation d'investissements productifs susceptibles de réaliser des économies d'échelle et l'émergence d'effets d'entraînement aux niveaux communal voire régional.

Volet accès au financement pérenne : A travers ce volet, il était prévu d'appuyer la création des conditions favorables pour un accès durable des populations et des producteurs des localités ciblées à des financements répondant à leurs besoins et ce de façon pérenne.

Volets transversaux : Quatre dimensions transversales devaient être mises en œuvre dans le cadre du SPRPB-II :

- (a) la dimension "genre" ;
- (b) la dimension "personnes vulnérables" ;
- (c) le suivi-évaluation et ;
- (d) la communication.

Encadré 1: Les trois principales composantes / piliers du SPRPB-II



1.5. Cadre institutionnel de mise en œuvre

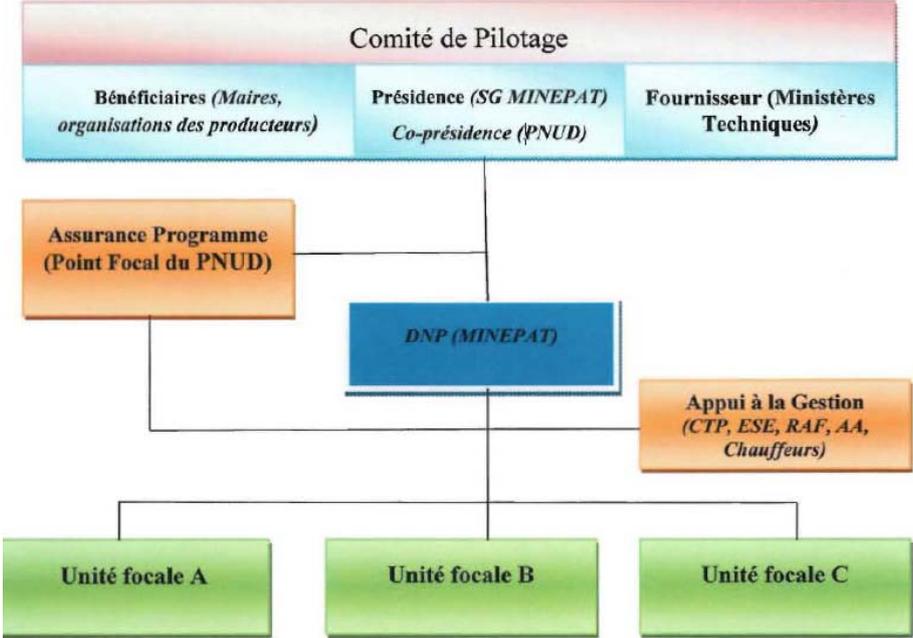
Le principe d'intervention du SPRPB II reposait sur :

- l'ancrage communal suivant les leçons tirées de l'expérience de la première phase ;
- l'approche filière axée sur le développement d'un produit ou d'une spécialisation donnée intégrant ses transformations successives ;
- le développement des partenariats pour mutualiser les moyens et maximiser les résultats du projet.

Au niveau communal, en appui à la consolidation du processus de décentralisation et d'autonomisation des populations rurales, un nouveau service, le centre d'écoute, d'orientation, de conseil et d'accompagnement (CEOCA) est placé au cœur de ces changements souhaités.

Au niveau institutionnel, un dispositif institutionnel et organisationnel (voir graphique ci-dessous), articulé autour d'un Comité de pilotage, a été mis en place pour mettre en œuvre le programme. Le partenaire de mise en œuvre est le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) / Direction Nationale du Sous-programme de Réduction de la Pauvreté à la Base-2. Sa mise en œuvre devait également associer plusieurs administrations et partenaires locaux publics et privés (MINATD/Communes, MINADER, MINEPIA, MINPMEESA, MINRESI, MINPROFF, MINFI, MINCOMMERCE, CAPEF, CCIMA, CVUC, Etablissements de micro finances, ...)

Graphique 1: Aperçu du dispositif institutionnel de mise en œuvre du SPRPB-II



Source : PTA 2014

PARTIE 2 : GENERALITES SUR LA MISSION D'EVALUATION

2.1- Contours généraux de la mission

La consultation s'est déroulée sur une période totale de 50 jours calendaires. De cette durée, une vingtaine de jours a été consacrée aux visites sur le terrain. La mission a été marquée par un véritable esprit de coopération entre le Consultant et les diverses parties prenantes. La disponibilité desdites parties prenantes et leur excellent esprit de collaboration ont contribué largement à faciliter l'accomplissement du travail du Consultant. Le consultant a travaillé en étroite et franche collaboration avec l'UCP, La Direction Nationale, les responsables des communes et responsables de CEOCA rencontrés, les représentants des bénéficiaires, les partenaires, ...

Néanmoins, la mission a été marquée par des contraintes spécifiques qu'il convient de souligner :

(i) le délai imparti pour la réalisation de l'exercice a été de très loin la plus grande difficulté, il faudrait plutôt dire un véritable obstacle. Il est très bien établi qu'une évaluation d'une telle envergure pour un programme avec une couverture nationale aussi vaste, ne peut pas se faire raisonnablement par un seul consultant sur la période prévue.

(ii) les limites d'échantillonnage des bénéficiaires: Lors des descentes sur le terrain et compte tenu des délais et des difficultés de maîtrise de l'échantillonnage, la mission s'est contentée des échanges avec les représentants des bénéficiaires mobilisés par les responsables des CEOCA et choisis à leur discrétion. Une telle démarche pose évidemment des problèmes de sélection qu'il conviendra de corriger à l'avenir.

(iii) la couverture non exhaustive des zones d'exécution du Sous-Programme: Compte tenu des délais et des prescriptions des TDRs, les descentes sur le terrain se sont limitées à deux Régions dans lesquelles s'est concentré l'appui du PNUD alors que certains composants du Sous-Programme ont été déployés dans les dix Régions.

(iv) l'instabilité du cadre de résultats et l'insuffisance du système de reporting: En raison du temps imparti et du caractère limité des ressources mobilisées, l'évaluation a dû s'appuyer en grande partie sur l'exploitation des documents techniques élaborés par les responsables de la gestion du Programme et sur les états de reporting établis par ces derniers. Il se trouve cependant que les Rapports annuels présentés et validés régulièrement par le Comité de pilotage n'ont pas systématiquement été adossés sur le cadre de résultats du Sous-Programme. Le suivi de certains indicateurs n'a ainsi pas été systématiquement reporté dans les états de reporting. Ceci a parfois été source d'incompréhensions entre l'équipe d'évaluation et les équipes de gestion.

Au terme de sa mission, le consultant tient à remercier très sincèrement les Institutions nationales, publiques et privées, l'ensemble des partenaires et intervenants du Sous programme, qui se sont prêtés spontanément à l'exercice de l'évaluation dudit programme. Il leur est reconnaissant pour leur disponibilité et le support continu apporté pendant toute la durée de la mission. Aussi, le présent travail de capitalisation n'aurait été possible sans la collaboration et la disponibilité de la population locale et des partenaires du projet qui ont fortement contribué à l'évaluation du programme.

Le consultant exprime sa gratitude à l'endroit des Autorités, en particulier le MINEPAT à travers la DNP, aux Responsables du PNUD et l'équipe entière de la Coordination du SPRPB-II, pour n'avoir rien ménagé pour lui assurer de bonnes conditions de travail.

2.2- Méthodologie utilisée pour l'évaluation

La méthodologie se fonde sur 3 principes :

- une approche éminemment participative tout au long du processus, c'est-à-dire que le Consultant a réalisé la mission en collaboration permanente avec l'ensemble des acteurs et partenaires concernés du Sous-programme, aussi bien au niveau central que régional, et tout particulièrement avec l'équipe de Suivi-Evaluation de la Coordination;
- la prise en compte systématique d'une part des réalités de l'environnement socio-économique et institutionnel du Programme et du pays, et d'autre part des enseignements à tirer de l'expérience des projets et initiatives similaires dans le pays;
- une analyse approfondie qui a permis de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et risques propres au projet, en termes de pertinence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. C'est sur cette base que des recommandations conséquentes ont été formulées y compris des orientations pour l'après-programme.

La collecte des données nécessaires s'est opérée essentiellement à partir de deux sources qui sont d'une part la revue documentaire, et d'autre part les entretiens avec les divers intervenants et partenaires du sous programme. Lors des rencontres avec les divers intervenants, une combinaison d'approches a été utilisée par le consultant en se référant à une grille de collecte d'informations qu'il a élaborée et soumise en début de mission à la DNP et à l'UCN.

(i) les entretiens (et non des enquêtes proprement dites), avec le focus groupe, en s'assurant que le maximum de personnes présentes et membres du groupe a pu prendre la parole pour s'exprimer librement (donner son opinion ou poser des questions). Des critères de représentativité des microprojets ont été préalablement

définis d'accord partie entre le consultant et le sous programme, tel que : critère géographique, catégorie de bénéficiaires, secteur d'activité, phase de mise en œuvre, performance, etc. Mais, en raison de sérieuses contraintes de temps, il a fallu prendre en compte le critère d'accessibilité. Ces critères ont permis d'avoir un échantillonnage représentatif des interventions du sous programme ; car, ce qui compte c'est la représentativité de l'échantillon retenu et non son pourcentage par rapport à la totalité des interventions. La règle de majorité ne s'appliquerait donc pas dans un ce cas d'espèce. La preuve est que les instituts de sondage interrogent par exemple 1000 personnes pour établir l'opinion d'une population nationale de plusieurs millions de personnes avec une marge d'erreur d'environ 3 à 4%.

Les différentes phases du déroulement de ma mission :

Dans un premier temps, après avoir élaboré un calendrier de travail (voir *Annexe 2*) en collaboration avec l'UCP, le consultant a procédé à une première revue de la documentation disponible relative au sous programme (voir la liste des documents consultés en *Annexe*), et à des rencontres avec d'une part, les Autorités nationales du Ministère de tutelle et des ministères techniques partenaires, et d'autre part avec le PNUD. Cette phase préparatoire a permis au consultant de se familiariser avec le programme, d'identifier les acteurs jouant un rôle dans le dispositif.

La deuxième phase, était consacrée aux visites sur le terrain et aux entretiens avec les acteurs impliqués à tous les niveaux du dispositif. Les entretiens ont eu lieu avec les groupes bénéficiaires.

La troisième phase, a consisté en la rédaction du rapport.

Le présent Rapport est le résultat des travaux menés par le consultant pendant la mission et constitue, en tant que synthèse de l'analyse documentaire, des entretiens avec les principaux acteurs, et des observations du consultant, le document principal de l'évaluation. Il contient, (i) dans une première partie l'analyse détaillée du sous programme tel qu'il a été mis en œuvre, suivi de Recommandations et Enseignements tirés, et (ii) dans une deuxième partie les Perspectives, c'est-à-dire, des Propositions d'axes d'orientation possibles pour l'après programme. Ce rapport intègre les observations et commentaires reçus de la part des partenaires du sous -programme, y compris l'UCN.

2.3- Synthèse des rencontres de terrain

Cinq Communes pilotes ont été visitées lors de la mission sur le terrain :

Le 10 novembre 2017: Visite du CEOCA de Maga

Créé en 2015, le CEOCA de Maga (Commune de la région de l'Extrême-Nord et le département du Mayo-Danay, à proximité de la frontière avec le Tchad qui compte 48 villages et près de 180 000 âmes) est aujourd'hui pleinement actif. Il est aujourd'hui le

support pour les activités de conseil et d'accompagnement de la mairie, institution au sein de laquelle le CEOCA est pleinement intégré.

Personnes rencontrées

- Equipe CEOCA : Gestionnaire et responsable technique
- Responsable Mairie : 4ème Adjoint au maire
- Représentants des bénéficiaires :
 - o 06 GIC et Associations cumulant 184 membres dont 25,5% de femmes membres
 - o Principales activités : Sorgho, Riz pluvial, Riz, Pêche
- Localisation du CEOCA : Bâtiment devant la mairie
- Situation du personnel
 - o Trois personnes exclusivement affectées au Centre
 - o Fonctionnement totalement prise en charge par la mairie
 - o Pas d'acte officiel mettant en place le CEOCA ; juste une délibération du Conseil municipal
 - o Pas de budget spécifique alloué au CEOCA
- Activités du CEOCA :
 - o Écoute, conseil et accompagnement
 - o intermédiation auprès des services techniques et des partenaires (mise à disposition de l'information)

Le 11 novembre 2017: Visite du CEOCA de Touloum

Créé en 2015, le CEOCA de Touloum (Commune de 50 000 âmes, située dans la région de l'Extrême-Nord et le département du Mayo-Kani) est aujourd'hui pleinement actif. Il est considéré par la mairie comme un don de Dieu. Les interventions menées grâce à ce service ont favorisé l'amélioration des rendements et le Conseil municipal suit ses activités au quotidien.

Personnes rencontrées

- Equipe CEOCA : Gestionnaire, responsable technique, chargé du S&E
- Responsable Mairie : 1er Adjoint au maire
- Représentants des bénéficiaires :
 - o 10 GIC et Associations cumulant 173 membres dont 51,4% de femmes membres
 - o Principales activités : Mil rouge, Riz / oignon, Riz pluvial, Sorgho / Volaille, Maïs, Petits ruminants
- Localisation du CEOCA : un Grand Bureau dans les locaux de la mairie mais conformément au plan type de construction des CEOCA, la Commune recherche les moyens pour réaliser la construction d'un local spécifique
- Activités et résultats du CEOCA

- Support efficace des activités dont pour lesquelles la mairie est interpellée (exemple : formations et de distribution des matériels du REPECC)
- Prise de parole des responsables
- Information
- Accompagnement
- Résultats :
 - A contribué à l'ouverture d'esprit des organisations de producteurs
 - Diffusion de l'esprit de regroupement des producteurs
 - Développement de l'esprit de solidarité / réactivation du mouvement associatif
 - Capacités renforcées dans le montage de business plan
 - Amélioration de la culture du riz pluvial

Le 13 novembre 2017: Visite du CEOCA de Moulvoudaye

Créé en septembre 2015, le CEOCA de Moulvoudaye (Commune de 160 000 âmes située dans la région de l'Extrême-Nord et le département du Mayo-Kani) est aujourd'hui pleinement actif.

Personnes rencontrées

- Equipe CEOCA : Gestionnaire (qui assure en même temps la fonction Agent financier de la mairie)
- Responsable Mairie : 1er Adjoint au Maire
- Représentants des bénéficiaires :
 - 11 GIC et Associations cumulant 144 membres dont 43,0% de femmes membres
 - Principales activités : Maïs / petits ruminants, Niébé / Bovins, oignons, Niébé
- Localisation du CEOCA : Un bâtiment situé à environ 500 m de la mairie, loué par la mairie
- Ressources
 - Un Arrêté préfectoral a été pris pour instituer le CEOCA
 - Le personnel du CEOCA est composé :
 - Un gestionnaire qui a pour fonction principale Agent financier de la mairie
 - un Responsable technique qui a pour fonction principale Cadre de développement de la mairie
 - une assistante d'accueil qui assure la permanence du Centre
 - La mairie assure le fonctionnement du Centre et procède à des inscriptions budgétaires spécifiques pour le CEOCA (3 545 000 en 2016 et 1 500 000 en 2017)

- Le recrutement d'un personnel dédié au CEOCA est en vue pour 2018

Le 13 novembre 2017: Visite du CEOCA de PITO

Créé en 2015, le CEOCA de Pitoa (Commune de la région du Nord et le département de la Bénoué) est aujourd'hui pleinement actif. Il est aujourd'hui le support pour les activités de conseil et d'accompagnement de la mairie, institution au sein de laquelle le CEOCA est pleinement intégré.

Personnes rencontrées

- Equipe CEOCA : Gestionnaire et assistante
- Responsable Mairie : 1er Adjoint au Maire
- Représentants des bénéficiaires :
 - 12 GIC et Associations cumulant 133 membres dont 59,4% de femmes membres
 - Principales activités : arachide, Elevage, maïs, Sorgho,
- Localisation du CEOCA : Bureaux dans un bâtiment annexe à l'arrière cours de la Commune
- Situation du personnel
 - Le gestionnaire est le cadre de développement de la mairie
 - Fonctionnement totalement prise en charge par la mairie
- Activités du CEOCA :
 - Écoute, conseil et accompagnement
 - intermédiation auprès des services techniques et des partenaires (mise à disposition de l'information)

Le 14 novembre 2017: Visite du CEOCA de LAGDO

Créé en 2014, le CEOCA de Lagdo (Commune de la région du Nord et le département de la Bénoué) est aujourd'hui pleinement actif. Ses activités ont quelque peu été freinées en 2016 lorsque le maire a été kidnappé mais le Centre a retrouvé la vitesse de croisière de ses activités.

Personnes rencontrées

- Equipe CEOCA : Gestionnaire et assistant
- Représentants des bénéficiaires :
 - Le représentant d'une Union de 57 GIC cumulant 718 membres dont 45,7% de femmes membres
 - Principales activités : Maïs,
- Localisation du CEOCA : Bureaux dans un bâtiment annexe dans la cours de la Commune
- Situation du personnel
 - Le gestionnaire est le A4 de la mairie

- Fonctionnement totalement prise en charge par la mairie
- Activités du CEOCA :
 - Écoute, conseil et accompagnement
 - intermédiation auprès des services techniques et des partenaires (mise à disposition de l'information)
 - support des différents programmes dont la mairie est bénéficiaire

PARTIE 3 : RESULTATS DE L'EVALUATION

3.1- Les réalisations du Sous-Programme

3.1.1- Composante 1 : Mise en place de dispositifs de promotion économique au niveau communal

Les résultats attendus de cette composante se présentaient ainsi qu'il suit :

P1 : les Dispositifs pour la promotion et la création d'emplois au niveau communal mis en place

SP11 : Des centres d'écoute, de conseil, d'orientation et d'accompagnement (CEOCA) mis en place pour le développement des AGR dans les communes cibles

SP12 Des partenariats en matière de montage de projets, de formation, de micro-finance etc.) et des cadres de concertation entre services techniques pour assurer la disponibilité des services productifs pour les populations développés dans les communes cibles

➔ Mise en place des CEOCA

S'agissant du Sous-Produit 11, la démarche de mise en place des CEOCA peut être décomposée en trois phases opérationnelles ainsi qu'il suit :

Phase 1 : La sensibilisation des exécutifs communaux et leur intéressement à l'accueil de ce dispositif par l'équipe du projet ;

Phase 2 : La réalisation d'une étude de faisabilité pour la mise en place du centre par des consultants ;

Phase 3 : La mise en place effective du centre qui passe par :

- L'aménagement des locaux et la désignation des responsables par la Commune ;
- Son équipement par le PNUD ;
- La formation des responsables désignés par l'équipe projet.

Les rapports de mise en œuvre du Sous-Programme pour les exercices 2013 – 2016 et pour les trois premiers trimestres 2017 font ressortir les réalisations ci-après :

Tableau 1 : Etat des réalisations dans la mise ne place des CEOCA

Communes sensibilisées ⁷ Nombre : 23	Lagdo Okola	Maga Touloum	Pittoa Kousséri	Moulvoudaye Dir	Batcham Darak
--	----------------	-----------------	--------------------	--------------------	------------------

⁷ Démarche ayant aboutie / étude de faisabilité réalisée / responsables communaux ayant participé à une activité de sensibilisation du Sous-Programme

	Mokolo Babadjou Barndaké	Mora Meyomessi Mindif	Bogo Bangou Dembo	Waza Ngong Rey-Bouba	Nganha
Etudes de faisabilité réalisées Nombre : 16	2013 (2) : 2014 (4) : 2015 (6) :	Lagdo Pitoa Touloum Mokolo	Maga Moulvoudaye Kousséri Mora	Batcham Dir	Okola Darak
CEOCA mis en place Nombre : 14	2013 (0) : 2014 (2) : 2015 (3) : 2016 (7) : 2017 (2)	RAS Lagdo Pitoa Okola Darak Bogo	Maga Moulvoudaye Touloum Mokolo Waza	Batcham Kousséri Mora	Dir

Source : Rapports 2013-2017 (T1, T2 et T3)

NB : Parmi ces 14 Centres, 10 sont effectivement fonctionnels, 02 (les CEOCA de Waza et Bogo) sont en phase de démarrage, 01 (le CEOCA de Darak) est inaccessible pour des raisons d'insécurité, 01 CEOCA (le CEOCA d'Okola) est toujours en attente d'un bâtiment en cours de construction.

→ Développement des partenariats autour des CEOCA

S'agissant du Sous-Produit 1.2, les Rapports annuels d'activité évoquent des contacts et des séances de travail avec les Services Techniques Déconcentrés de l'Etat (STDE) dans les différentes Communes ciblées.

Ces démarches se sont concrétisées dans certains cas par la formalisation de cadres de travail sous forme de Comités de pilotage au niveau local regroupant les partenaires sectoriels (STDE), les ONG, les projets et programmes, les partenaires privés autour des Communes bénéficiaires des interventions du Sous-Programme.

La démarche de formalisation des cadres de partenariat n'a cependant pas été systématique pour tous les CEOCA rendus opérationnels. A Moulvoudaye par exemple, il est revenu qu'une Convention de partenariat a été signée en novembre 2015 avec le MINJEC, le MINADER et le MINEPIA. Ces structures se sont engagées à mettre à contribution leur expertise technique, notamment pour le montage des projets. Pour y parvenir, l'implication du sous-préfet a permis de clarifier les rôles.

A Lagdo, un Comité de pilotage regroupant les partenaires sectoriels, les ONG, les projets et programmes a été mis en place en août 2014.

3.1.2- Composante 2 : Renforcement des filières porteuses

Les résultats attendus de cette composante se présentaient ainsi qu'il suit :

P2 : Les populations rurales ciblées capables de tirer des revenus plus importants des filières porteuses de leurs localités
 SP21 : Les filières porteuses des zones cibles sont fonctionnelles
 SP22 : Les producteurs mieux organisés pour tirer le meilleur parti des filières porteuses

→ Diagnostic des filières porteuses

S'agissant du Sous-Produit 2.1, le Sous-Programme a procédé à l'identification des filières porteuses dans les Communes à l'effet de permettre aux populations d'en tirer des revenus plus importants. Pour les filières identifiées, il a été procédé à des études diagnostiques desquelles débouchent :

- (i) une identification des goulots d'étranglement à lever tout au long de la chaîne de valeurs de la filière ;
- (ii) la mise en évidence des possibilités de mutualisation des investissements productifs susceptibles de favoriser des économies d'échelle et l'émergence d'effets d'entraînement au niveau communal et/ou régional ;
- (iii) une exploration des dispositifs d'approvisionnement en intrants et de commercialisation des produits à mettre en place.

Les rapports d'activités annuels ressortent les réalisations ci-après :

2013-2014 : Filières potentiellement porteuses ont été identifiées puis étudiées dans les 12 communes pilotes suivantes (dont 03 dotées du dispositif CEOCA) :

Tableau 2 : Filières porteuses étudiées en 2013-2014

Région	Communes	Filières		
Extrême-Nord :	Maga	Sorgho	Poisson	
	Bibemi	Sorgho	Poisson	
Nord :	Lagdo	Maïs	Pêche	Riz irrigué et pluvial
	Dir	Maïs	Manioc	Embouche bovine
Est :	Batouri	Maïs	Poulets de chair	
Centre :	Okola	Maïs	Porc	Manioc
	Obala	Manioc	Avicole	
Sud :	Mvengue	Manioc	Banane plantain	Poulets de chair
Littoral :	Manjo	Maïs	Porc	Poulets de chair
Sud-Ouest :	Muyuka	Maïs	Manioc	Poultry
Ouest :	Mbouda	Manioc	Pomme de terre	Huile d'avocat
Nord-Ouest :	Fonfuka	Manioc	Palmier à huile	Embouche bovine

Source : Rapports 2013 -2014

En 2015, le Sous-Programme a souhaité rationaliser la démarche d'élaboration des diagnostics de filières par la confection d'un guide simplifié du diagnostic des filières (document disponible).

- Des diagnostics participatifs des filières porteuses identifiées ont été effectués dans les communes de Nganha (Adamaoua), Rey-Bouba, Ngong, Pitoa, Dembo, Barndaké (Nord), Bogo, Ndoukoula, Mindif, Touloum et Yagoua (Extrême-Nord) ;
- Deux ateliers de validation des études diagnostiques des 36 filières porteuses de croissance desdites communes ont été organisés en fin mai respectivement à Garoua et Maroua.

Tableau 3 : Liste des filières diagnostiquées en 2015

Région	Communes	Filières
Extrême-nord	Bogo (06)	Sorgho, Embouche bovine ; Petit ruminant, Maïs, Niébé et Oseille
	Mindif (02)	Embouche bovine et Lait
	Ndoukoula (03)	Mil, Maïs et Niébé
	Touloum (03)	Riz paddy, Petit ruminant et Volaille
	Yagoua (03)	Embouche bovine, Transformation du manioc et Lait
Nord	Barndake (03)	Maïs, Riz et Poisson
	Bibemi (03)	Maïs, Sorgho et Embouche bovine
	Dembo (03)	Maïs, Sorgho et Embouche bovine
	Ngong (05)	Beurre de karité, Maïs, Riz ; Arachide et Oignon
	Pitoa (03)	Maïs, Sorgho et Oignon
Adamaoua	Ngan-ha (02)	Maïs et Haricot
Nombre total de filières :		36 filières

Source : Rapport 2015

En 2016, les études diagnostics ont été initiées dans 46 nouvelles communes (dont aucune dotée du dispositif CEOCA).

Tableau 4 : Liste des communes où des études diagnostics de filières ont été initiées en 2016

Régions	Communes
Adamaoua (03)	Djohong, Belel, Ngaoundéré 3
Nord (01)	Baschéo
Nord-Ouest (03)	Mbiame, Nwa, Benakuma
Sud-Ouest (05)	Kumba 1, Kumba 2, Kumba 3, Mbongue, Buea
Ouest (05)	Babadjou, Fokoue, Tonga, Kekem, Bangou
Centre (12)	Evoudoula, Mbalmayo, Bafia, Matomb, Ombessa, Makenene, Ntui, Bokito, Dzeng, Mbangasina, Okola, Ebebda
Littoral (03)	Melong, Njombe-Penja, Loum
Sud (05)	Sangmélina, Méyomessi, Ebolowa 1, Ebolowa 2, Ngoulmakong
Est (07)	Bertoua, Ndiang, Manjo, Dimako, Ngoura, Belabo, Batouri

Source : Rapport 2016

En 2017, il est prévu l'étude des filières porteuses dans les communes cibles notamment dans la Région de l'Extrême-nord.

→ Structuration des producteurs

En ce qui concerne la structuration des producteurs, cette démarche a suivi la réalisation des études diagnostiques des filières. Elle s'est déroulée dans le cadre d'ateliers de structuration des producteurs qui ont servi de cadre pour évaluer les conditions de financements, le mode d'organisation des producteurs et aider les Maires à identifier les projets susceptibles d'être financés. En outre, ces ateliers ont permis d'édifier les producteurs sur :

- (i) les avantages comparatifs des groupes organisés en termes d'accès aux intrants et de commercialisation de la production ;
- (ii) les critères d'éligibilité au financement par le mécanisme de Revolving Funds et ;
- (iii) les possibilités d'obtenir d'autres appuis techniques et/ou financiers à travers d'autres guichets.

Dans les 12 Communes pilotes retenues pour 2013-2014, il est estimé qu'environ 150 organisations de producteurs ont été structurées autour des filières porteuses diagnostiquées.

→ Formation des jeunes

En 2016 et en la faveur de la revue à mi-parcours du Sous-Programme, il a été retenu de mettre un accent sur la formation des jeunes dans le montage de business plan et d'accompagner les meilleurs projets (financement grant) en raison de 25 jeunes dans chacune des neuf (09) Communes cibles.

Les formations se sont déroulées du 29 mai au 08 juin 2017 et présentent les états de réalisation suivants :

Tableau 5 : Bilan de la formation des jeunes sur la création et la gestion des AGR

Commune	Période	Hommes	Femmes	Total
Maga	1er – 3 juin 2017	19	6	25
Touloum	1er – 3 juin 2017	13	11	24
Moulvoudaye	2-4 juin 2017	20	5	25
Mokolo	29-31 mai 2017	21	4	25
Mora	30/05 au 1er/06/2017	17	13	30
Kousseri	29-31 mai 2017	12	13	25
Pitoea	29-31 mai 2017	19	6	25
Lagdo	06 au 08 juin 2017	16	9	25

Dir	2-4 juin 2017	13	12	25
Total		150	79	229

Source : Rapport final de la mission de formation des jeunes

A l'issue de ces formations, au total 61 business plans ont été élaborés ; soit par un jeune (individuellement) ou en groupe dont 44 ont été jugés meilleurs. Plusieurs domaines ou secteurs d'activités notamment de la production agricole (culture du maïs, des arachides, du niébé, du riz), de l'élevage et d'autres petits métiers (couture, call box, salon de coiffure).

→ Projets spéciaux

Deux activités spécifiques ont complété les activités du Sous-Programme dans le cadre de cette composante :

- La mise en place de l'usine d'extraction d'huile d'avocat à Mbouda

Le SPRPB-2 s'est engagé depuis 2013 dans la valorisation de la filière avocat à travers l'implantation d'une usine d'extraction d'huile d'avocat dans la commune de Mbouda. A fin 2016, les activités réalisées avaient déjà porté sur l'élaboration du plan de construction de l'usine, l'exploration des sites proposées par la mairie pour accueillir l'usine, la collecte des échantillons des variétés d'avocats et leur analyse par l'Institut de Recherche Médicale et d'Etudes des Plantes Médicinales (IMPM) ainsi que des missions de benchmarking effectuées à l'extérieur.

Après l'échec du premier marché de construction des infrastructures, le projet semble être rentré en léthargie.

- Construction des infrastructures de soutien

Au cours de l'année 2014, les cinq (05) Organisations Locales Bénéficiaires de crédits du SPRPB-2 dans le Département de la Bénoué éprouaient des difficultés réelles liées à la conservation et au stockage des récoltes. Aussi et sur autorisation expresse du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, cinq (05) magasins de stockage ont été construits à Douka-Ngainako, Daou, Djoumassi, Barnaké et Malape et rétrocédés aux bénéficiaires.

D'autres infrastructures de soutien nécessaires au succès des activités du SPRPB-2 ont été identifiées et leur réalisation engagée :

- construction du parc vaccinogène et du forage de Tcherfeké ;
- construction des magasins de stockage au profit des GICs Kokum Women à Batibo dans le Nord-ouest et de Lougga de Baleri à Kaélé dans la Région de l'Extrême-Nord ;

- acquisition d'une décortiqueuse à riz pour la commune de Lagdo.

- **La mise en place des boutiques d'intrants**

Cette activité engagée en 2016 visait à relever les défis d'approvisionnement en intrants dans certaines communes pilotes, notamment celles de Tcholire, Ngong, Barndake dans la Région du Nord et de Ngang-ha dans la Région de l'Adamaoua.

➔ **Financement des projets portés par les jeunes**

L'ajustement du cadre de résultats du Sous-Programme intervenu en 2016 suite à l'évolution du contexte humanitaire et sécuritaire dans l'Extrême Nord a intégré deux nouvelles activités dans cette Composante :

- La formation de 225 jeunes (hommes et femmes) des communes de Maga, Touloum, Moulvoudaye, Mora, Mokolo, Pitoa Lagdo, Dir, Kousseri, pour améliorer leur aptitude à créer/gérer une AGR ou une microentreprise ;
- Le financement et l'accompagnement à la mise en œuvre de 25 meilleurs business plans d'AGR/microentreprises des groupes de jeunes ;

La formation sus-visée a été réalisée et a permis de transformer les idées de projets des jeunes en 61 business plans approuvés par les Maires concernés qui ont par la suite été fondus en 44 business plans portés par 44 GICs/Associations. A la fin du troisième trimestre 2017, les démarches étaient en cours pour la mobilisation effective des fonds destinés au financement de ces projets.

➔ **Elaboration des Plans Communaux d'Insertion Professionnelle des Jeunes (PCIPJ)**

Cette activité a concerné, en 2016, les communes de Maga, Moulvoudaye, Kousseri, Touloum et Pitoa (05 Communes) et en 2017 les communes de Lago, Mokolo et Mora (03 communes) et a consisté à :

- réaliser un diagnostic de la situation de l'emploi ;
- proposer les canaux d'insertion possible des jeunes ;
- identifier les programmes, projets et activités possibles d'insertion en faveur des jeunes
- identifier les filières possibles de formation professionnelle et;
- proposer des stratégies de mise en œuvre des programmes, projets identifiés.

Des programmes / projets ont ainsi été identifiés dans cinq domaines.

Tableau 6 : Programmes / projets identifiés dans les PCIPJ

Domaines	Programmes/Projets
Dynamisation du secteur agro-pastoral	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la production des cultures maraîchère et du coton ; -Autonomisation des jeunes par l'élevage et la pêche ; - Projet de renforcement des mesures de fertilisation du sol ; - Construction et opérationnalisation des infrastructures

	agricoles (magasins de stockage et Unités de transformation) et pastorales (centre de collecte et de transformation de lait, broyeurs de tiges, boucherie moderne à chambre frigorifique, forages pastoraux à énergie solaire).
Développement du potentiel touristique et artisanal	- Renforcement des capacités des jeunes dans les domaines du tourisme et de l'artisanat (Guide touristique, hôtesse d'accueil, cuisinier, sculpteur, potier, couturier, sérigraphe, secrétaire bureautique) - Valorisation du potentiel touristique et culturel ; - Construction des infrastructures hôtelières ; - Valorisation et professionnalisation de l'artisanat local
Développement du secteur du transport et commercial	- Encadrement des jeunes conducteurs des moto-taxis ; - Amélioration du pouvoir d'achat des commerçants (construction des infrastructures marchandes, octroi des subventions...).
Préservation de la biodiversité et lutte contre le changement climatique	- Collecte et gestion durable des déchets - Sylviculteurs - Paysagiste
Promotion de la citoyenneté locale au service de l'insertion professionnelle des jeunes	- Promouvoir les valeurs d'une citoyenneté locale - Education civique des jeunes

Source : Rapport 2016

Les quatre (04) axes stratégiques des Plans Communaux d'Insertion Professionnelle des Jeunes sont :

Axe 1 : Renforcement des systèmes de planification

- (i) le renforcement des capacités des acteurs locaux en matière de planification ;
- (ii) la mobilisation des ressources devant aboutir à la maîtrise par les acteurs locaux ;
- (iii) l'élaboration des instruments stratégiques de pilotage de suivi et d'évaluation de l'insertion professionnelle des jeunes et de mobilisation de partenariats et de ressources (financières, matérielles) relatives à l'insertion professionnelle des jeunes.

Axe 2 : Développement des partenariats

- (i) le renforcement de la synergie entre les acteurs en charge de l'insertion professionnelle des jeunes
- (ii) l'amélioration de la collaboration entre l'institution communale et les acteurs locaux concernés (le secteur public, le secteur privé, les OSC) et les PTF
- (iii) l'amélioration des mécanismes de communication sur les actions et opportunités d'insertion professionnelle des jeunes
- (iv) l'amélioration de la dynamique d'organisation des jeunes ;

- (v) l'amélioration du dynamisme de l'action extérieure de la Commune sur la question de l'insertion professionnelle des jeunes (intercommunalité, coopération décentralisée, solidarité communale).

Axe 3 : Amélioration de la formation professionnelle, l'éducation civique et morale

- (i) améliorer l'offre en infrastructures et en équipements de formation professionnelle en formateurs
- (ii) créer des nouvelles structures de formation professionnelle,
- (iii) promouvoir la formation professionnelle et l'éducation civique des jeunes
- (iv) contextualiser l'offre de formation académique et professionnelle.

Axe 4 : Optimisation des potentialités économiques locales

- (i) valoriser les atouts de développement économique ;
- (ii) faciliter l'accès aux intrants ;
- (iii) améliorer la qualité des infrastructures routières, marchandes et agropastorales ;
- (iv) accompagner (technique et logistique) les jeunes et associations des jeunes dans les activités agricoles, pastorales, de pêche, commerciales, artisanales ;
- (v) valoriser les secteurs du tourisme, de l'artisanat ;
- (vi) ancrer le développement économique local dans une approche de développement durable et promouvoir les emplois verts.

3.1.3- Composante 3 : Promotion des mécanismes de financement pérenne

Les résultats attendus de cette composante se présentaient ainsi qu'il suit :

<p>P3 : Le financement pérenne de l'économie locale facilité</p> <p>SP 31 : Les producteurs obtiennent des financements bon marché et durables pour la mise en œuvre des filières porteuses identifiées</p> <p>SP32 Les microprojets de la première phase du SPRPB sont financés.</p>

➔ Mise en place du revolving fund

Cette activité s'inscrivait dans la continuité des actions réalisées lors de la première phase du Sous-Programme ; celle-ci ayant principalement procédé au financement des micro-projets. C'est ainsi que dès le lancement du projet en 2013, le SPRPB-2 a entrepris de se doter d'un mécanisme de revolving fund adapté au contexte camerounais à travers lequel les producteurs pourront trouver des appuis financiers bon marché.

A la suite de l'étude portant sur la conception de ce mécanisme, le Comité de pilotage a retenu comme option, de transfert des fonds à taux d'intérêt nul aux OLB sélectionnées

à travers les EMFs pour assurer la fonction de distribution/recouvrement. C'est ainsi que des Conventions ont été signées avec des EMFs et d'autres entités.

Tableau 7 : Liste des Conventions signées pour le transfert de fonds

Partenaire	Date de signature	Zone de couverture
Crédit du Sahel (CDS)	Septembre 2013	Nord, Adamaoua, Extrême-Nord, Est
CamCCUL	Décembre 2013	Ouest, Nord-Ouest, Littoral, Sud Ouest, Centre, Sud
CARITAS	2015	Diocèse de Doumé, Abong-Mbang (organisations de femmes)
Diocèse d'Obala	2016	Centre
EXPRESS UNION	2016	Centre

Le mécanisme de revolving fund a effectivement été mis en œuvre ainsi qu'il suit :

2013 :

- Virement de deux tranches dans les comptes du CDS respectivement de 50 000 000 F CFA et de 45 000 000 FCFA.
- Virement d'une tranche de 50 000 000 F CFA dans les comptes de CamCCUL pour le financement de 60 projets dans les Régions de l'Ouest, Nord-Ouest, Littoral et Sud-Ouest.

2014 :

- 425 millions FCFA de lignes de crédit ouvertes à CDS et CamCULL
- 364 090 010 FCFA de crédits distribués aux OLBs entre septembre 2013 et décembre 2014

2015 :

- Approvisionnement des lignes de crédits d'un montant de 413 443 996 FCFA dont 213 443 996 FCFA pour CamCCUL et 200 000 000 FCFA pour Crédit du Sahel
- 22 000 000 FCFA mis à la disposition de CARITAS

2016 :

- Réapprovisionnement des lignes de crédits des partenaires de financement pour un montant total de FCFA 388 190 200 après évaluation satisfaisante des conventions de partenariats :
 - o FCFA 25 000 000 ont été débloqués au profit d'EXPRESS UNION S.A,
 - o FCFA 200 000 000 au profit du Crédit du Sahel,
 - o FCFA 128 190 200 au profit de CamCCUL,
 - o FCFA 18 500 000 au profit du Diocèse de Doumé et
 - o FCFA 16 500 000 au profit du Diocèse d'Obala.

De 2013 à 2016, la situation des virements effectués au profit des partenaires financiers se présente ainsi qu'il suit :

Tableau 8 : Situation de l'approvisionnement des lignes de crédits auprès des partenaires financiers de 2013 à 2016

N°	Partenaires	Montant total viré (F CFA)	%
1	EXPRESS UNION S.A	25 000 000	2,3%
2	Crédit du Sahel	500 000 000	46,6%
3	CamCull	516 634 196	48,1%
4	Diocèse de Doumé	40 500 000	3,8%
5	Diocèse d'Obala	16 500 000	1,5%
TOTAL		1 073 834 196	100,0%

Source : Calcul des auteurs à partir des données de la DNP

Au cours des quatre premières années du Sous-Programme, près de 1,1 milliard de F CFA ont été transférés aux partenaires du Programme pour le fonctionnement du dispositif de revolving fund. Les deux premiers établissements de micro-finances impliqués dans le processus se taillent la grande part avec respectivement 48,1% des ressources pour CamCCUL et 46,6% pour Crédit du Sahel. Les ressources ainsi transférées ont alimenté les crédits accordés aux organisations de producteurs sélectionnés suivant les mécanismes mis en place par le Sous-Programme.

Tableau 9 : Répartition des crédits accordés par Région

Régions	Nombre de Projets	Nbre de membres	Montants Accordés		
			Moyenne	Somme	%
ADAMAOUA	100	743	1 114 526	111 452 564	9,70%
CENTRE	74	300	690 981	51 132 625	4,40%
EST	64	1 151	1 192 445	76 316 500	6,60%
EXTREME NORD	160	3 272	1 575 116	252 018 558	21,90%
LITTORAL	23	326	3 521 580	80 996 350	7,00%
NORD	161	1 929	1 004 599	161 740 425	14,10%
NORTH WEST	88	1 587	4 391 136	172 214 300	14,90%
OUEST	81	875	5 253 219	202 567 092	17,60%
SOUTH WEST	15	156	5 078 357	32 097 000	2,80%
SUD	4	31	2 369 250	9 477 000	0,80%
Total	770	10 370	1 493 523	1 150 012 414	100%

Source : calcul des auteurs à partir des données de la DNP

Au total 770 projets d'Organisations de producteurs ont été financés par le projet à fin septembre 2017 pour un montant total de 1,15 milliards de F CFA, soit une moyenne de 1,5 millions F CFA par projet. La Région de l'Extrême-Nord se place au devant des régions bénéficiaires de ces crédits avec 21,9% du montant total déboursé à date pour

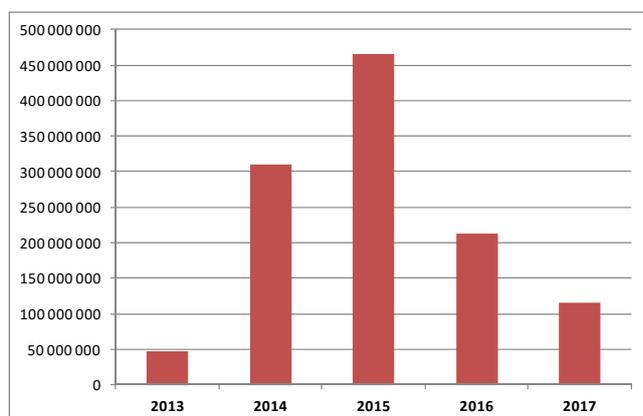
160 projets financés. La Région du Nord, bien qu'ayant reçu bénéficié des financements pour un nombre similaire de projets (161) s'en tire avec 14,1% du montant total des crédits accordés.

L'Adamaoua (troisième région cible prioritaire du Sous-Programme) a vu 100 projets bénéficier des financements mais seulement pour 9,7% du montant total des financements accordés. Elle se positionne ainsi derrière les Régions de l'Ouest et du Nord-Ouest dont les projets financés représentent respectivement 17,6% et 14,9% du montant total des financements déployés sur le terrain.

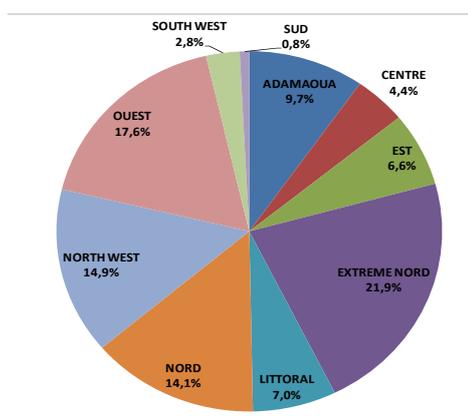
La région de l'Est a vu 64 projets être financés pour un montant total de 76,3 millions de F CFA. Deux Régions restaient à date très peu touchées par le Sous-Programme : les régions du Sud (04 projets financés pour 0,8% des ressources) et du Sud-Ouest (15 projets financés pour 2,8% des ressources).

L'année 2015 a marqué un pic dans l'octroi de crédit avec 464,7 millions de financement accordés (soit 40,4% de l'ensemble des crédits accordés sur la période).

Graphique 2: Répartition des crédits accordés par Région



Graphique 3: Répartition des crédits accordés par Région



Source : Calcul des auteurs à partir des données de la DNP

Cette évolution peut paraître étonnante à certains égards si l'on considère que le montant total de ressources disponibles auprès des partenaires financiers pour alimenter le mécanisme de revolving fund étant croissant (des ressources supplémentaires ayant été régulièrement transférées chaque année), on se serait attendu à un volume total de crédit croissant au fil des années. La régularité des remboursements pourrait expliquer cette évolution.

Tableau 10 : Evolution du volume des crédits accordés

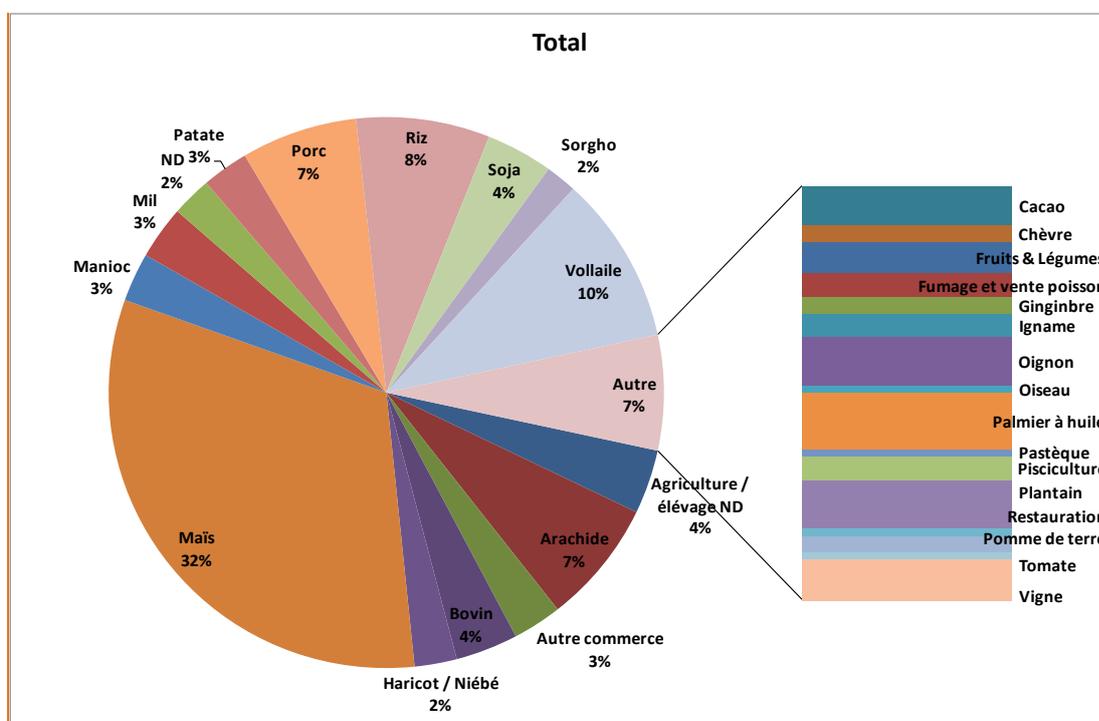
Année	Nombre de Projets	Nbre de membres	Montants Accordés		
			Moyenne	Somme	%

2013	13	355	3 607 672	46 899 730	4,1%
2014	130	3 025	2 385 708	310 141 980	27,0%
2015	359	4 779	1 294 488	464 721 105	40,4%
2016	230	2 025	924 382	212 607 750	18,5%
2017	38	186	3 043 207	115 641 849	10,1%
Total	770	10 370	1 493 523	1 150 012 414	100%

Source : Calcul des auteurs à partir des données de la DNP

Suivant une approche sectorielle, il apparaît résolument que la filière maïs est celle pour laquelle la majorité des projets sont financés. Au total 32% des ressources ont financé des projets de production / valorisation de cette céréale. Quasiment dans la même filière, l'élevage de volaille arrive au second rang des projets financés avec 10% des crédits reçus. Suivent la culture du riz, de l'arachide, l'élevage des porcs et des bovins.

Graphique 4: Secteurs de concentration des projets financés



Source : calcul des auteurs à partir des données de la DNP

→ Financement des micro-projets (en attente)

L'option forte prise par le Comité de pilotage a été de financer les microprojets en attente de la première phase par des crédits à taux d'intérêt nul en lieu et place des subventions comme c'était le cas. La mise à disposition de ces crédits a nécessité l'actualisation des comptes d'exploitation des différents projets des bénéficiaires et l'évaluation des capacités de ces derniers. C'est ainsi que 103 groupes (sur 115) ont finalement été retenus et ont accepté les crédits dans les conditions recommandées par le Comité de Pilotage.

2013 : Après la signature des Conventions de partenariat avec les EMFs :

- Treize (13) organisations (355 membres) ont été financées en 2013 pour un montant total de 46 899 730 F CFA, soit 3 607 672 F CFA en moyenne par organisation dans les Régions de l'Extrême-Nord, du Nord et de l'Adamaoua.

Tableau 11 : Caractéristiques des micro-projets financés en 2013

Région	Activités	Nombre d'organisation	Nbre de membres	Montants Accordés (F CFA)	
				Moyenne	Somme
ADAMAOUA	Embouche bovine	1	11	8 180 605	8 180 605
	Maïs	3	80	6 361 233	19 083 700
EXTREME NORD	Arachides	1	11	575 400	575 400
	Oignons	2	39	2 036 375	4 072 750
	Soja	1	118	3 548 200	3 548 200
NORD	Maïs	2	22	2 689 100	5 378 200
	Oignons	1	16	1 691 250	1 691 250
	Riz	2	58	2 184 813	4 369 625
Total		13	355	3 607 672	46 899 730

Source : calcul des auteurs à partir des données de la DNP

2014 :

- cinquante-six (56) microprojets pour un montant de 157 178 280 F CFA ont été financés
- ces microprojets ont touché directement 1159 producteurs parmi lesquels 738 femmes (soit environ 64%) et 421 hommes
- la couverture territoriale a été améliorée

Tableau 12 : Situation des micro-crédits financés en 2014

Région	Nombre Groupes	Nombre de membres			Montant de crédit
		Hommes	Femmes	Total	
Est	4	17	16	33	6 738 500
Littoral	10	62	82	144	27 823 421
Nord	3	38	25	63	4 025 200
Nord-Ouest	14	109	194	303	34 158 875
Ouest	15	89	98	187	42 329 976
Extrême-Nord	6	92	302	394	32 422 308
Sud	2	8	13	21	4 833 000
Sud-Ouest	2	6	8	14	4 847 000
Total	56	421	738	1159	157 178 280

Source : calcul des auteurs à partir des données de la DNP

2015 :

- le SPRPB-2 a financé 361 microprojets en 2015 à hauteur de 478 798 605 FCFA.

- Ces projets ont touché directement 4 811 personnes dont 2227 hommes et 2584 femmes, soit 54% de femmes.

Tableau 13 : Situation des micro-crédits financés en 2015

Région	Nb Groupes	Nombre de membres			Montant de crédit
		Hommes	Femmes	Total	
ADAMAOUA	36	163	118	281	36 900 259
CENTRE	6	33	36	69	9 746 000
EST	26	0	500	500	20 000 000
EXTREME-NORD	108	856	927	1783	144 143 000
LITTORAL	6	65	33	98	14 377 500
NORD	80	540	248	788	48 191 600
NORD OUEST	41	244	373	617	78 453 925
OUEST	45	257	257	514	99 592 321
SUD	1	3	7	10	2 144 000
SUD OUEST	12	59	80	139	25 250 000
TOTAL	361	2 227	2 584	4 811	478 798 605

Source : Calcul des auteurs à partir des données de la DNP

2016 :

- Le SPRPB-2 a financé 230 microprojets à hauteur de FCFA 205 698 550 dans neuf Régions;
- Ces microprojets ont touché 2025 personnes dont 695 hommes et 1330 femmes, soit 66 % de femmes.

Tableau 14 : Situation des micro-crédits financés en 2016

Région	Nb Groupes	Nombre de membres			Montant de crédit
		Hommes	Femmes	Total	
ADAMAOUA	60	230	141	371	47 288 000
CENTRE	52	10	42	52	9 511 000
EST	34	16	605	621	47 468 800
EXTREME NORD	17	97	162	259	17 988 000
LITTORAL	2	22	35	57	10 551 500
NORD	51	228	263	491	42 407 750
NORTH WEST	12	80	71	151	28 283 500
SOUTH WEST	1	4	5	9	1 000 000
WEST	1	8	6	14	1 200 000
TOTAL	230	695	1330	2025	205 698 550

Source : Calcul des auteurs à partir des données de la DNP

3.1.4- Autres composantes

En 2016 et pour tenir compte de l'évolution du contexte sécuritaire, le cadre de résultats du Sous-Programme a été revu et deux nouveaux Produits y ont été greffés.

P4 : Les institutions locales des zones d'interventions disposent de mécanismes opérationnels d'alerte, de régulation et d'information pour mieux répondre aux chocs économiques (pénuries, baisses de revenus, fluctuation de prix, baisse de production)

P 5 : Les institutions nationales (MINEFOP, MINJEC, FNE) et locales (Communes cibles) plus aptes à développer des politiques et stratégies pour un accès accru et équitable des jeunes aux opportunités d'emplois et au développement des microentreprises.

Pour le Produit 4, au vu de l'évolution du contexte marqué notamment par une exacerbation des effets du changement climatique et l'arrivée massive des réfugiés et des déplacés internes du fait, de la crise sécuritaire dans les Régions du Nord de l'Extrême-Nord de l'Adamaoua et de l'Est depuis le début de ce cycle de coopération, le Gouvernement a marqué son accord pour le recentrage stratégique des interventions du PNUD/Cameroun autour du Programme de renforcement de la résilience et du relèvement précoce.

Dans cette logique, il a été mandaté au Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base, de collaborer avec les institutions nationales et locales en charge de la régulation et de l'information sur les produits de première nécessité à l'effet de réduire leur pénurie face à la nouvelle donne dans la Région de l'Extrême-Nord.

A ce titre, le Sous-Programme en collaboration avec le MINCOMMERCE a réalisé, en 2016, un état des lieux des dispositifs/mécanismes d'alerte, de régulation et d'information contre les chocs économiques (pénuries, fluctuations, des prix et baisse des revenus) dus aux changements climatiques et à l'insécurité dans la Région de l'Extrême-Nord. Cette étude a recommandé trois axes d'intervention à savoir :

- (i) l'Information et alerte rapide des populations ;
- (ii) la régulation et approvisionnement des marchés et ;
- (iii) la relance de la production pour assurer la pérennité et la soutenabilité.

En appui à la « régulation et approvisionnement des marchés », le Sous-programme a planifié en 2017, le renforcement des capacités opérationnelles des Délégations Départementales du MINCOMMERCE du Logone et Chari et du Mayo Sawa en Matériels informatiques et motos à l'effet de les aider à travers des missions de collecte des données et de contrôle des prix des produits de première, à maintenir les Prix et stocks desdits produits à leurs niveaux de référence dans les localités au bénéfice des populations.

A date, les matériels et équipements commandés, livrés et réceptionnés sont encore en stock dans les locaux du Programme et seront remis au MINCOMMERCE au cours d'une cérémonie officielle.

S'agissant du Produit 5, il s'agit d'un accompagnement à apporter aux institutions visées à travers l'élaboration des plans communaux d'insertion professionnelle des jeunes dans les communes cibles.

A fin septembre 2017, les Plans communaux d'insertion professionnelle des jeunes (PCIPJ) dans les communes de Maga, Pitoa, Moulvoudaye, Kousseri, Touloum Mokolo, Mora et Lagdo ont été réalisés et réceptionnés.

Toutes les réalisations du Sous-Programme étant ainsi retracées, l'exercice d'évaluation a cherché à porter une appréciation sur la pertinence de ses interventions, leur cohérence, leur efficacité et efficacité ainsi que la durabilité des résultats obtenus.

3.2- La pertinence du Programme

La pertinence du sous programme et sa cohérence avec les politiques et stratégies du Gouvernement, aussi bien au niveau national que local, est un facteur déterminant de l'engagement des acteurs Gouvernementaux afin de garantir la pérennité des interventions.

L'ancrage stratégique du Sous-Programme aux objectifs et cadres de référence nationaux et locaux est manifeste et a été magnifié par l'ensemble des acteurs rencontrés. Le SPRPB-II s'inscrit en droite ligne des orientations stratégiques définies au niveau mondial, national et rencontre les préoccupations des populations cibles dans ses différentes composantes.

3.2.1- Ancrage aux engagements internationaux

Au plan des engagements internationaux, le SPRPB-II qui a été élaboré dans un contexte d'accélération de la marche vers les OMD s'est parfaitement aligné sur les engagements internationaux du Cameroun en la matière. Le Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base – Phase II adresse directement deux des huit OMD à savoir :

- (i) Eliminer l'extrême pauvreté et la faim (OMD1),
- (ii) Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (OMD3).

Les interventions du Sous-Programme étaient ainsi de nature à contribuer directement à l'atteinte de deux cibles des OMD arrêtées au niveau national pour l'Objectif N°1 :

Cible 1A : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour en parité de pouvoir d'achat ;

Cible 1.B : Assurer le plein-emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productif ;

Sans que cela ne fût inscrit dans les objectifs du Sous-programmes, certaines de ses interventions ont intégré les préoccupations environnementales, notamment dans les études de filières et le montage de business plan des micro-projets ayant bénéficié de ses appuis. Ce faisant le SPRPB s'est aligné sur les ambitions du pays dans le cadre de l'OMD 7 : Assurer un environnement durable et notamment la Cible 7.A. Intégrer les principes du développement durable dans les politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle de déperdition des ressources environnementales.

3.2.2- Ancrage aux orientations stratégiques nationales

Elaboré dans la foulée de l'adoption du nouveau cadre stratégique national, le DSCE, le SPRPB-II s'est aligné sur les priorités du Gouvernement exprimées dans ce Document. Partant du constat selon lequel la mise en œuvre du DSRP n'a pas entraîné de changements structurels et notables de l'économie camerounaise, le DSCE a voulu adresser les lacunes structurelles relatives à la faible compétitivité du secteur productif et aux déficiences des facteurs de production clés que constituent les infrastructures et l'énergie.

Trois objectifs principaux ont été retenus ; (i) porter la croissance annuelle moyenne à 5,5% entre 2010 et 2020 ; (ii) réduire de près d'un tiers le sous-emploi et ; (iii) réduire le taux de pauvreté de son niveau de 39,9 (2007) à moins de 28% en 2020. Pour les réaliser, la stratégie repose sur trois piliers :

- (i) une stratégie de croissance dont les principaux axes sont notamment un investissement massif dans les infrastructures ; des initiatives pour la modernisation de l'appareil de production (notamment un programme d'accroissement de la production agricole) et ; une stratégie de développement humain visant entre autre à disposer d'un capital humain solide, capable de soutenir la croissance économique ;
- (ii) une stratégie de l'emploi qui aborde la question de l'emploi en trois principaux axes à savoir l'accroissement de l'offre d'emplois décents ; la mise en adéquation de la demande d'emploi et ; l'amélioration de l'efficacité du marché.
- (iii) Une stratégie de gouvernance qui poursuit entre autres objectifs majeurs dans le cadre de la gouvernance et de l'Etat de droit l'approfondissement du processus de décentralisation et la modernisation de l'administration publique.

En renforçant les moyens d'action des collectivités à la base à travers sa Composante 1 (**Mise en place de dispositifs de promotion économique au niveau communal**), le Sous-Programme s'est inscrit en droite ligne de la stratégie de gouvernance du DSCE en contribuant au renforcement des capacités et à l'élargissement des champs d'intervention des CTD qui en ont bénéficié.

En outre, les capacités implantées dans les CEOCA ont permis à ces Communes d'intégrer les préoccupations de promotion de l'emploi dans leurs stratégies d'intervention, œuvrant ainsi à contextualiser la stratégie de l'emploi du DSCE au niveau local. En somme, cette démarche du sous-programme prépare les communes à mieux s'approprier les instruments développés au niveau national en vue d'assumer leurs responsabilités dévolues par les lois de la décentralisation de juillet 2004.

Les Composantes 2 (**Renforcement des filières porteuses**) et 3 (**Promotion des mécanismes de financement pérenne des activités**) participent indubitablement de la stratégie de croissance de par les objectifs de renforcement des filières de croissance et de promotion de l'accès aux financements des populations locales auxquels elles ont contribué.

Le sous programme contribue donc globalement aux trois stratégies du DSCE grâce aux résultats atteints au cours de la période de référence dans le domaine de l'amélioration des revenus, de renforcement des capacités des CTD, de développement des activités agricoles, pastorales, halieutiques et commerciales, de la création d'emplois, du développement de la finance inclusive et de la promotion du genre.

Encadré 2: Ancrage stratégique du SPRPB II

OMD	<p>OBJECTIF 1 : ELIMINER L'EXTREME PAUVRETE ET LA FAIM</p> <p><i>Cible 1A : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour en parité de pouvoir d'achat</i></p> <p><i>Cible 1.B : Assurer le plein-emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productif</i></p> <p><i>Cible 1.C : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim</i></p> <p>OBJECTIF 3. PROMOUVOIR L'EGALITE DES SEXES ET L'AUTONOMISATION DES FEMMES</p>
DSCE	<p>Stratégie de croissance</p> <p><i>Modernisation de l'appareil de production</i></p> <p><i>Financement de l'économie</i></p> <p>Stratégie d'emploi</p> <p><i>Accroissement de l'offre d'emplois</i></p>

	Stratégie de gouvernance
UNDAF 2013-2017	<p>Effet UNDAF (Effet 4) : D'ici à 2017, les opportunités d'emplois décents et d'AGR, notamment pour les jeunes, les femmes et les populations vulnérables, sont accrues</p> <p>Indicateurs UNDAF 4 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'initiatives ou mécanismes visant l'amélioration ou la création d'emploi mis en place - Nombre de potentiels travailleurs ayant reçu ou améliorer leurs compétences - Nombre d'institutions de promotion de l'emploi ayant bénéficié d'un renforcement des capacités (formation et/ou équipement): - Nombre de groupes structurés des jeunes/femmes en filières de production - Nombre de groupes financées et fonctionnels dans les filières ciblées
CPD 2013-2017	<p>Effet CPD : Amélioration des revenus et de l'accès des populations des localités de la zone sahélienne aux services socioéconomiques de base</p> <p>Indicateurs d'Effet CPD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taux d'accroissement des dépenses des ménages cibles ; cible : 25% 2. Taux d'accroissement des recettes des producteurs des filières. Baseline: Cible 25%; 3. Nombre d'emplois créés grâce à l'entremise des centres d'écoute conseils (Cible : A déterminer en fonction des localités) 4. Taux brut de scolarisation primaire
CPAP	<p>Résultats CPAP :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Dispositifs pour la promotion et la création d'emplois au niveau communal mis en place dans la zone d'intervention. <i>Indicateur :</i> Pourcentage des clients des dispositifs ayant trouvé un emploi ou s'auto-employant parmi lesquels 25% sont des femmes et ou moins 5% sont des personnes vulnérables (handicapés, populations autochtones, minorités, ...) 2) Les populations rurales capables de tirer des revenus plus importants des filières porteuses de leurs localités <i>Indicateur:</i> Taux d'accroissement des revenus des populations bénéficiaires parmi lesquelles 50% des femmes et 10% des personnes vulnérables (handicapés, populations autochtones, minorités) 3) Le financement pérenne de l'économie locale facilité <i>Indicateur :</i> Taux d'accroissement des crédits obtenus par les producteurs des filières retenues.

3.2.3- Ancrage au cadre programmatique du PNUD

De manière directe, le Sous-Programme a été conçu en référence à l'UNDAF 2013-2017, au Programme Pays pour le Cameroun (CPD 2013- 2017) et au Plan d'Action du Programme de Pays (CPAP 2013-2017).

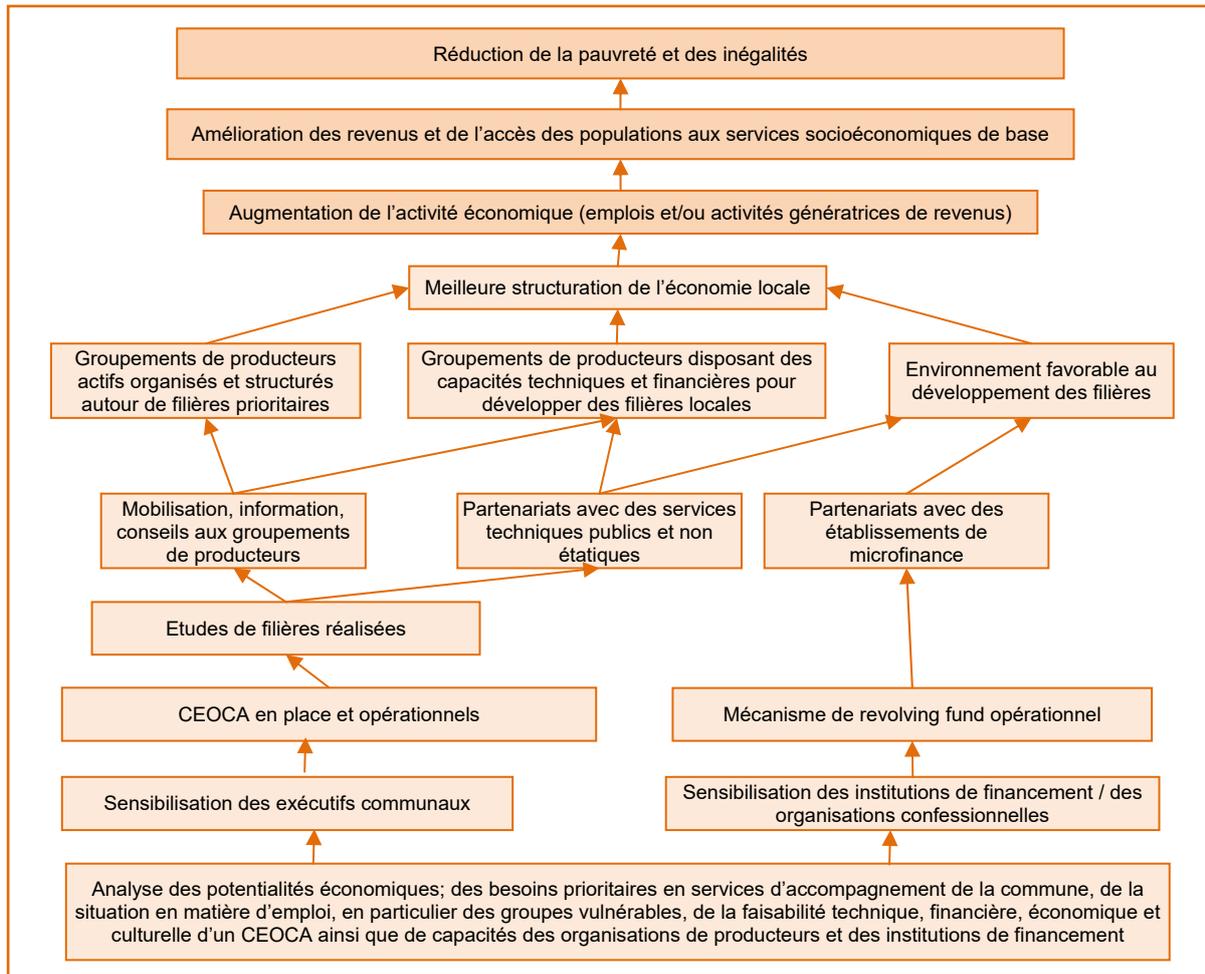
S'agissant de l'UNDAF, le cadre de résultats du Sous-Programme était aligné sur l'Effet 4 (D'ici à 2017, les opportunités d'emplois décents et d'AGR, notamment pour les jeunes, les femmes et les populations vulnérables, sont accrues). Si les interventions du Programme contribuent directement à cet Effet, il n'en demeure pas moins que de manière incidente, elles participent également à la réalisation de produits d'autres Effets ainsi qu'il suit :

Encadré 3: Alignement aux Effets de l'UNDAF

Composantes	Autres Effets et Produits UNDAF 2013-2017
Composante 1 et 2	<p>Effet 1: D'ici à 2017, les institutions nationales développent et mettent en œuvre de façon participative les politiques et stratégies favorables au développement durable et à une croissance inclusive</p> <p>Produit 1.3: <i>Les PME/PMI des filières prioritaires de croissance bénéficient des appuis pour le renforcement de leur compétitivité</i></p> <p>Produit 1.4: <i>Les communautés rurales des zones d'intervention, notamment les petits producteurs agricoles, en particulier: les femmes et les jeunes sont aptes à l'utilisation des techniques améliorées de production, de conservation, de transformation, et de commercialisation et disposent des facilités de financement adaptées à leurs besoins ainsi qu'au marché national et sous-régional</i></p> <p>Effet 5: D'ici à 2017, les institutions nationales et locales, assument leurs missions de façon participative, transparente et dans le respect de l'égalité de genre, des droits de l'homme et de l'Etat de droit</p> <p>Produit 5.4: <i>Les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et les acteurs nationaux du développement local, y compris les populations, sont plus aptes à mettre en œuvre la décentralisation dans le respect de l'égalité de genre, des droits de l'homme, la lutte contre le VIH/SIDA et la gestion des crises et catastrophes</i></p>
Composante 1, 2 et 3	<p>Effet 4: D'ici à 2017, les opportunités d'emplois décents et d'AGR, notamment pour les jeunes, les femmes et les populations vulnérables et les réfugiés, sont accrues</p> <p>Produit 4.4: <i>Un cadre incitatif permettant le développement des AGR/entrepreneuriat et des facilités d'accès au crédit des groupes organisés, notamment de femmes, de jeunes, de personnes handicapées, des populations autochtones et les autres personnes vulnérables est mis en place et est fonctionnel</i></p>

S'agissant du CPD et du CPAP 2013-2017, l'esquisse de théorie de changement montre que le Sous-Programme contribue directement aux objectifs d'amélioration des revenus des populations et partant de la réduction de la pauvreté et des inégalités.

Encadré 4: Théorie de changement pour les composantes principales du SPRPB-II



Source : Auteurs

3.2.4- Prise en compte des besoins des bénéficiaires

L'approche d'intervention du SPRPB-II part d'une analyse des potentialités économiques, des besoins et de l'engouement des responsables locaux et des populations concernées. A travers les démembrements locaux du MINEPAT (délégation régionales et départementales), les besoins des communes sont remontés au DNP qui les soumet au Comité de pilotage pour définir les zones d'intervention du Programme. De manière spontanée, certains responsables municipaux ont approché la Direction Nationale pour solliciter l'inclusion de leurs communes dans les zones d'intervention du Programme.

Les responsables des exécutifs communaux rencontrés lors des descentes dans les cinq communes pilotes retenues (Maga, Touloum, Moulvoudaye, Pitoa et Lagdo) ont confirmé la pertinence des interventions du Programme dans leurs Communes. Des trois composantes majeures du Programme, la mise en place des CEOCA est apparue comme le pilier le plus apprécié par les exécutifs municipaux.

"Si le CEOCA n'avait pas existé, il aurait fallu qu'on le crée"

M. Pierre GESATA, A4 et Gestionnaire CEOCA Lagdo, rencontré le 14 novembre 2017

"Avant les CEOCA, on divaguait sans espoir"

M. AHNA Paul Désiré, représentant GIC ALAOSSOUKOU (Maga)

"Le CEOCA un don de Dieu"

M. WOVE, A1 Maire (Touloum)

"Les appuis du PNUD sont très utiles, un véritable don de Dieu"

M. SADJO DANSOULA, A1 Commune de Moulvoudaye, rencontré le 13 novembre 2017

Cette appréciation positive est matérialisée par l'engagement effectif de ces responsables locaux dans la mobilisation des ressources matérielles, financières et humaines nécessaires pour l'implémentation des activités. Pour la composante 1 (**Mise en place de dispositifs de promotion économique au niveau communal**), l'engagement des Communes a consisté à aménager les locaux devant accueillir les CEOCA, à y affecter un personnel permanent et à assumer les charges de fonctionnement.

Tableau 15 : Ressources affectées aux CEOCA dans les Communes visitées

Communes	Ressources
Maga	<ul style="list-style-type: none">- Localisation : Bâtiment devant la mairie- Trois personnes exclusivement affectées au Centre- Fonctionnement totalement prise en charge par la mairie- Pas d'acte officiel mettant en place le CEOCA ; juste une délibération du Conseil municipal- Pas de budget spécifique alloué au CEOCA
Touloum	<ul style="list-style-type: none">- Localisation : un Grand Bureau dans les locaux de la mairie mais conformément au plan type de construction des CEOCA, la Commune recherche les moyens pour réaliser la construction d'un local spécifique- Trois personnes exclusivement affectées au Centre- Fonctionnement totalement prise en charge par la mairie- Pas d'acte officiel mettant en place le CEOCA ; juste une délibération du Conseil municipal- Un Arrêté municipal du 22 mai 2015 a créé un groupe de travail communal pour suivre et coordonner les activités du SPRPB-II (validation des études de filières, examen et sélection des projets, ...)
Moulvoudaye	<ul style="list-style-type: none">- Localisation du CEOCA : Un bâtiment situé à environ 500 m de la mairie, loué par la mairie- le CEOCA a été institué (décision du Conseil municipal visé par le Préfet)- Le personnel du CEOCA est composé :- Un gestionnaire qui a pour fonction principale Agent financier de la mairie- un Responsable technique qui a pour fonction principale Cadre de développement de la mairie- une assistante d'accueil qui assure la permanence du Centre- La mairie assure le fonctionnement du Centre et procède à des

	inscriptions budgétaires spécifiques pour le CEOCA (3 545 000 en 2016 et 1 500 000 en 2017) - Le recrutement d'un personnel dédié au CEOCA est en vue pour 2018
Pitua	- Localisation : des bureaux dans un bâtiment situé en annexe (cour arrière) la mairie, mais des plaques signalétiques très visibles à l'entrée de la mairie - Le responsable du CEOCA est l'agent de développement de la Commune - Il est assisté d'un agent recruté à cet effet
Lagdo	- Localisation : des bureaux dans un bâtiment annexe jouxtant la mairie, plaque signalétique très visible - Un Arrêté du maire crée le CEOCA avec visa du Préfet - Le CEOCA est désormais le support de toutes les activités de développement engagées par la mairie ou dans lesquelles l'institution municipale est impliquée - Le A4 assure la gestion du CEOCA et est assisté d'un Agent temporaire - Le recrutement de personnels dédié est envisagé mais des blocages institutionnels doivent être levés

Les exécutifs municipaux sont impliqués dans le choix des filières, la validation des études de filières, la pré sélection des projets à soumettre au financement des établissements de micro finance. Cette implication illustre non seulement l'intérêt pour le Programme mais témoigne également de sa pertinence par rapport aux politiques locales et aux besoins des populations.

3.3- La cohérence du Programme

La cohérence du SPRPB-II s'apprécie au double plan externe et interne. A plan externe, l'évaluation examine son positionnement par rapport aux autres initiatives engagées par les pouvoirs publics et par d'autres partenaires au développement et visant des objectifs identiques ou proches et ciblant les mêmes bénéficiaires. Il s'agit alors de s'assurer si le programme complète ou se superpose aux interventions d'autres programmes / acteurs de développement.

Au plan interne, l'évaluation s'est appesantie sur la qualité de la chaîne des résultats, autrement dit, a examiné l'adéquation des ressources aux actions programmées, et des actions aux résultats escomptés.

3.3.1- Cohérence externe selon la nature des interventions

La composante 1 du SPRPB-II se distingue particulièrement comme étant une innovation et apporte une plus-value manifeste dans les actions des organismes œuvrant dans le développement à la base. Plusieurs programmes / institutions publics œuvrent au renforcement des capacités des CTD mais sont régulièrement concentrés

sur les volets infrastructures (FEICOM, PNDP, ...), institutionnels (élaboration des PDC, renforcement des capacités, et sociaux (transferts sociaux, éducation, santé, ...).

La Composante 1 du Sous-Programme apporte une valeur ajoutée réelle et très appréciée dans la mesure où elle dote les Communes d'un support opérationnel quasiment inédit pour implémenter leurs missions dans le domaine de la promotion des activités économiques. La principale administration de tutelle des CTD, le Ministère en charge de l'administration territoriale (MINATD) inscrit ses interventions davantage dans le domaine du développement institutionnel. Les orientations du Programme 093 (Approfondissement du processus de décentralisation) pour 2016-2018 portent entre autres sur :

- l'optimisation des mécanismes de suivi-évaluation du processus de décentralisation, et des outils de mesure des performances des CTD
- le renforcement des capacités des ressources humaines des CTD (amélioration des curriculums du CEFAM)
- le renforcement des capacités financières des CTD (densification des concours du FEICOM, optimisation de la fiscalité locale, promotion de la coopération décentralisée) ;
- le raffermissement de la gouvernance locale ;
- l'approfondissement de l'information, de la sensibilisation à la participation des citoyens, et de la communication sur la décentralisation.

Les composante 2 (Etude et organisation des filières porteuses) et 3 (Financement des AGR) interviennent dans un contexte où plusieurs acteurs (au niveau national) déploient des actions similaires ou visant des objectifs apparentés. La plupart des filières identifiées se rapportent à des activités agricoles, pastorales, halieutiques pour lesquelles de nombreuses initiatives de promotion sont recensées à divers niveaux (national, local).

Le MINADER et MINEPIA (principalement) déploient une pléthore de programmes et projets de promotion de l'entrepreneuriat rural, de développement des filières, d'appui aux producteurs, de structuration des marchés et de construction des infrastructures d'appui pour améliorer les productions et faciliter la commercialisation.

Le PIDMA et le Programme ACEFA sont une illustration des programmes actuellement déployé par ces administrations :

Le Programme d'investissement des Marchés Agricoles (PIDMA) a pour objectif de soutenir la transformation de l'agriculture de subsistance en agriculture contractuelle par la promotion de chaîne de valeurs compétitives pour trois spéculations (manioc, sorgho, maïs) dans cinq zones agro écologiques. Le projet financé par la Banque mondiale est entré en vigueur en janvier 2015 et a pour spécificité d'appuyer le

développement de projets portés par des coopératives agricoles et promouvoir les relations commerciales les entreprises de transformation (agribusiness).

Le Programme d'Amélioration de la Compétitivité des Exploitations Familiales Agropastorales (ACEFA) est un dispositif appuyé par l'Agence Française de Développement né du souci d'intensification et de modernisation des systèmes de production agricole, en vue de répondre aux problèmes de sécurité alimentaire et d'emploi rural. Il entre en droite ligne avec le Document de Stratégie pour le Développement du Secteur Rural (DSDSR) et est établi pour :

- Professionnaliser les Groupements de Producteurs (GP) à travers l'amélioration de leurs capacités technico-économiques ;
- Moderniser et renforcer l'appareil de production des Exploitations Familiales Agropastorales (EFA) ;
- Générer des emplois et dynamiser l'économie en amont et en aval de la production ;
- Améliorer la gouvernance et le cadre de collaboration Etat-Profession.

ACEFA s'adresse directement aux *producteurs agropastoraux, membres des OP* et indirectement aux opérateurs économiques, *structures de crédits décentralisées*, pouvoirs publics et consommateurs. Le Programme a trois composantes opérationnelles : (i) l'Appui-Conseil dans la prise de décision, la gestion technique et économique des exploitations et le développement de leurs organisations ; (ii) le Financement des projets par des *subventions*⁸ en équipements, bâtiments et matériels et l'accompagnement de leur *insertion dans les circuits financiers* d'épargne et de crédits ; (iii) la Professionnalisation agropastorale par le renforcement des plateformes nationale et régionales.

S'agissant du financement, il convient de relever qu'à côté des circuits de financements que l'on peut considérer comme classiques offerts par les établissements financiers (banques, micro finances, établissements spécialisés), l'on retrouve des programmes/institutions publiques mises en place par les pouvoirs publics dans le cadre de stratégies de lutte contre la pauvreté. L'octroi des crédits aux défavorisés se matérialise à travers des programmes gouvernementaux tels le PAJER-U⁹, le PIAASI¹⁰ et une vingtaine de programmes dans le domaine agro pastoral.

Le PAJER-U, lancé en 2007 avait pour but d'aider 5000 jeunes personnes par le financement des micros activités (plafonné à 1 million FCFA) et des juniors entreprises

⁸ les subventions sont octroyées aux dépenses d'investissements des projets productifs dans les plafonds de 85% pour les projets des GP et 70% pour les projets des OPA avec des montants maximum de 6 et 30 millions respectivement pour les GP et les OPA

⁹ Programme d'appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine

¹⁰ Programme Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteurs Informel

(maximum de 25 millions de FCFA). Au 31 mai 2011, une évaluation externe a estimé que 2,9 milliards de FCFA avaient été déboursés pour venir en aide à des jeunes urbains et ruraux. Le PIAASI, initié en 2005, avait pour mission l'appui à l'organisation, à la formation et au financement des micros projets des acteurs du secteur informel ; avec un financement plafonné à 2 millions de FCFA. A fin mai 2011, ce programme avait déjà décaissé un montant total de 4,8 milliards de FCFA.

Pour les composantes 2 et 3, la complémentarité des actions du SPRPB-II avec celles des autres acteurs de développement doit être recherchée dans l'approche locale (ancrage à la Commune) et le choix des bénéficiaires. La précaution prise consistant à faire participer des représentants des administrations de tutelle des programmes dont les actions sont susceptibles de se superposer à celles du Sous-Programme et de s'appuyer sur les services locaux de ces administrations est à encourager.

Pour le Sous-Programme dans son ensemble, y compris la Composante 1 qui consiste au renforcement des capacités des CTD dans le domaine de la promotion économique, la complémentarité mérite d'être établie avec un autre important programme dont le MINEPAT assure en la tutelle technique : le Programme National de Développement Participatif (PNDP).

L'Objectif de Développement de ce Programme qui est désormais rentré dans sa troisième phase est un instrument de développement local mis en place en 2004 par le Gouvernement camerounais avec l'aide de plusieurs partenaires techniques et financiers (PTF) multilatéraux et bilatéraux, dont principalement la Banque mondiale et l'AFD. Son objectif est de *renforcer* la gestion des finances publiques locales ainsi que *les processus participatifs de développement au sein des communes* en vue de garantir la fourniture des infrastructures et *des services socio-économiques* durables et de qualité.

Le PNDP comprend deux composantes :

- Une Composante "Appui au Développement Local" qui a pour but d'améliorer les conditions socio-économiques, d'accroître la productivité des ressources naturelles de base et d'*augmenter les revenus des populations dans les communes* couvertes par le Programme.
- Une Composante "Appui au processus de décentralisation" dont les objectifs sont de renforcer les capacités des institutions et des acteurs locaux qui soutiennent le processus de décentralisation.

Le PNDP met en œuvre des appuis techniques et financiers aux communes, l'élaboration de Plans Communaux de Développement et la réalisation des microprojets jugés prioritaires par les populations et leurs élus. Ses réalisations se déclinent en trois

outputs principaux que sont les Plans communaux de développement, *les micro-projets* et les formations.

Au cours de sa deuxième phase qui a duré de 2010 à 2014, le PNDP a mobilisé **68,367 milliards de F CFA** de financement.

Dans le cadre du financement *micro-projets*, le PNDP s'intéresse aux initiatives relevant des domaines du social, de l'économie et de l'environnement. Les secteurs visés par le PNDP ont été regroupés de la manière suivante :

Tableau : Domaines de concentration des *micro-projets financés par* le PNDP

Domaines	Secteurs
Domaine social	<ul style="list-style-type: none"> - eau et assainissement, - éducation, - électrification, - santé, - sports et loisirs - femmes
Domaine économique	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure de développement économique (IDE) - Transports - Agriculture et élevage
Domaine Environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des ressources naturelles - Forêts

Lors des phases 1 et 2, les trois quarts (soit 76 %) de la dépense portant sur les micro-projets du PNDP ont été consacrés au domaine social, mais aussi près d'un quart (23 %) au développement économique. Dans le domaine économique, le PNDP accompagne le développement des IDE tels que les marchés, abattoirs, campements touristiques, carrières, usines à glace, restaurants, gares sur des itinéraires nationaux, etc.

Concernant l'élevage, l'essentiel des investissements dans ce domaine est relatif à la culture fourragère (112 micro-projets pour un montant global de 585 MF CFA), et localisé en quasi-totalité dans l'Adamaoua. Les micro-projets de production agricole, essentiellement centrés sur la fertilisation des sols, représentent à peu près le tiers des activités du programme (36 % en nombre de micro-projets et 29 % en montant, soit 105 micro-projets pour 600 MF CFA). Près de 60 % d'entre eux sont localisés dans la région Nord et 22 % dans l'Ouest.

Le PNDP et le SPRPB-II présentent donc des zones de synergie importantes. Les goulots d'étranglement au long de la chaîne de valeurs de la filière ainsi que les possibilités de mutualisation des investissements productifs mises en évidence lors des études de filières réalisées dans le cadre du Sous-Programme peuvent raisonnablement être pris en charge par le PNDP pour peu que les zones d'intervention soient harmonisées et des

passerelles d'échanges et d'interaction établis entre les deux Programmes. De même, la capitalisation des efforts consentis par le PNDP dans la planification au niveau locale (élaboration des PCD) et le développement des infrastructures sociocommunitaires requièrent le développement des AGR pour les populations autour de ces infrastructures : il s'agit par excellence d'un domaine d'intervention du SPRPB-II.

3.3.2- Cohérence externe selon le ciblage des bénéficiaires

Dans le ciblage des bénéficiaires, le Sous-Programme, dans ces composantes 2 et 3, s'inscrit dans une démarche structurée du MINEPAT qui comprend plusieurs grappes harmonieusement articulées :

- Au niveau de base, le Programme filets sociaux vise les populations les plus démunies. Ce projet a pour objectif l'amélioration des conditions de vie des populations en état de pauvreté chronique et des groupes vulnérables. Ses interventions portent sur des transferts non contributifs bien ciblés, notamment les transferts monétaires (20 000 francs par mois) et les travaux publics à haute intensité de main d'œuvre. En 2013, le projet est entré dans sa phase pilote et concerne 2 000 ménages choisis dans les régions de l'Extrême-Nord et du Nord-Ouest.
- Au niveau intermédiaire, le Sous-programme s'intéresse aux producteurs organisés en GIC, Coopératives et Fédérations auxquels des appuis sont apportés dans la structuration de leurs organisations, l'information sur opportunités de divers projets, l'élaboration des business plans, l'accès au financement et la culture financière.
- Au niveau supérieur et pour les entités de productions plus structurées à l'instar des PME et autres sociétés formelles, le MINEPAT déploie le Programme Agropole qui apporte des appuis plus substantiels pour relever leur niveau de performances.

Le Sous- Programme s'adresse donc à une catégorie "intermédiaire", d'où la confusion que pourrait induire l'acronyme à lui accolé "Réduction de la pauvreté à la base". Si la cohérence est ainsi établie avec ces deux autres programmes du MINEPAT, il n'en demeure pas moins que les deux composantes 2 et 3 du SPRPB-II interviennent dans des secteurs d'activités (agriculture, élevage, commerce, emploi, finance) dont le pilotage relève d'administrations sectorielles bien précises.

L'implication de ces administrations dans l'orientation et la mise en œuvre des activités du Sous-Programme a été envisagée au niveau central et au niveau local pour éviter des superpositions et garantir une complémentarité des interventions. Au niveau central, des représentants de ces administrations (MINATD, MINADER, MINEPIA, MINPMEESA, MINRESI, MINEFOP, MINAS, MINPROFF) sont présentes au sein du Comité de pilotage.

Cette démarche a été complétée dans certains cas par la formalisation de cadres de partenariat spécifiques avec certaines administrations / Programmes et projets :

Tableau 16 : Champs de coopération retenus avec certains partenaires

Partenariats	Champ / Objectif
Programme Agropoles du MINEPAT	- cofinancer les producteurs satellitaires des Agropoles
MINADER MINEPIA	- préciser les rôles et les responsabilités de chacune de ces administrations dans la mise en œuvre du Sous-programme. - favoriser l'accompagnement des Services Techniques Déconcentrés dans la mise en œuvre des activités du SPRPB-2 sur le terrain
Projet GIZ/Sustainable Smallholders Agribusiness (SSAB),	- faire profiter les bénéficiaires du Sous-Programme des modules de formation développés par la GIZ
Projet HIMO (composante HIMO du PNDP)	- réalisation des infrastructures sociocommunitaires au profit des bénéficiaires du Sous-programme - possibilité que le CEOCA se substitue à CARE-Cameroon dans l'accompagnement des bénéficiaires - mise en place d'une base de données conjointe
Projet ACEFA	- mutualiser les moyens afin d'éviter la dispersion des ressources due au double financement de certains projets
Centre Régional de Professionnalisation Agricole (CRPA) de Garoua	- formation des bénéficiaires du Sous-programme dans la partie septentrionale
AER	- intégration de l'énergie solaire en vue d'optimiser le rendement des projets dont le fonctionnement dépend d'une source d'énergie extérieure - améliorer la conservation des produits des bénéficiaires localisés dans les zones non couvertes par le réseau électricité publique
Fonds National de l'Emploi (FNE) : Programme USEP	- atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires notamment la population jeune

Au niveau local, la complémentarité des actions a été confirmée par l'ensemble des acteurs rencontrés. Les responsables des CEOCA s'appuient sur les responsables locaux des administrations sectorielles pour les études de filières, la validation du business plans.

Les CEOCA ont ouvert des registres d'enregistrement des organisations de producteurs afin de les recenser et suivre leur accompagnement. Du point de vue de ces Organisations préalablement enregistrées auprès des Services du MINADER, cet autre enregistrement administratif pourrait paraître comme un doublon.

La mutation des GIC en Sociétés Coopératives prescrite par les nouvelles orientations du droit OHADA devrait apporter plus de lisibilité. Selon certains bénéficiaires, l'avènement des CEOCA dans leurs localités a ravivé l'esprit associatif et des organisations qui étaient entrées en léthargie ont été ressuscitées.

3.3.3- La problématique de l'implication d'autres partenaires

Les interventions du SPRPB-II ne semblent pas avoir bénéficié du concours d'un autre partenaire au développement du Cameroun. Et pourtant, les domaines d'intervention du Programme recoupent bien ceux d'autres institutions y compris des agences du système des Nations Unies. Les questions de promotion de l'Emploi (Composante 1), de structuration des économies locales et de développement des chaînes de valeurs (Composante 2) ou encore de financement pérenne des économies locales sont pourtant de nature à intéresser plus d'un partenaire, y compris au sein du système des Nations Unies. Si des chevauchements ne semblent pas avoir jusqu'ici été relevés, il est fort à craindre que l'extension géographique des interventions du Programme ne pose, à moyen terme, un souci de superposition avec les interventions des autres partenaires.

La mise en place des dispositifs de promotion économique au niveau communal (CEOCA) se présente comme un atout et une avancée spécifique très importante qu'il convient de capitaliser de la manière la plus judicieuse possible. Dans les Communes où les CEOCA sont fonctionnels, il a été observé qu'ils se sont établis en tant que véritable bras séculier des interventions et actions communales sur toutes les questions relevant de la promotion des AGR, de l'emploi, de la structuration des filières porteuses, de l'encadrement des organisations de producteurs, et du partenariat sur les questions économiques.

Tableau 17 : Domaines de synergie possible avec les autres partenaires au développement

Domaines	Partenaires potentiels
Promotion de l'emploi	BIT GIZ
Renforcement des CTD	GIZ
Développement des filières porteuses	Banque mondiale FIDA Banque Africaine de développement Banque islamique de développement Agence Française de développement
Financement pérenne des économies locales	Banque Mondiale (PIDMA, PADFA) FIDA

Source : Auteurs

L'extension du Programme aux autres localités, sa durabilité seront pourtant conditionnées par son appropriation au niveau national mais également par la possibilité de faire fédérer autour de ses activités plusieurs autres acteurs de développement et particulièrement des partenaires techniques au développement.

3.3.2- Cohérence interne du SPRPB-II

Adéquation des activités aux objectifs : Comme mis en évidence dans la théorie de changement du Sous-Programme, les activités mis en œuvre au service de l'amélioration des revenus et de l'accès des populations aux services socioéconomiques de base sont en cohérence avec celui-ci : le renforcement des capacités d'action des CTD dans le champ économique, le financement local de micro-projets répondaient aux besoins identifiés. Ils sont en outre soutenus par des activités de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des communes, mais aussi des autres acteurs impliqués dans la planification, la réalisation ou la gestion des micro-projets, incluant des rapprochements spécifiques en direction des Services déconcentrés de l'Etat.

Montage institutionnel : Les cinq années de fonctionnement du SPRPB-II sans incident notable confirment la cohérence (et la synergie) de son positionnement par rapport aux différents organes nationaux de son pilotage et de sa mise en œuvre : Comité de pilotage, DNP, Equipe d'Appui à la Gestion.

Qualifications. Les équipes mises en place au sein du programme (UCP et DNP) sont cohérentes sur le plan des qualifications (passation des marchés, comptabilité, suivi-évaluation) avec leurs domaines d'intervention. On notera toutefois l'absence d'un personnel spécifiquement dédié pour la DNP, les responsables du MINEPAT y intervenant uniquement à temps partiel. Le DNP a indiqué qu'une note du Ministre avait consacré cette implication pour certains cadres et agents du Ministère.

Approches. Un facteur de cohérence important lors de la conception du SPRPB-II est l'association de l'appui financier et de l'appui technique. Ce couplage constitue, de l'avis de la mission, l'une des principales forces du Programme, qui en tire sa réactivité et sa capacité interne d'adaptation et d'évolution au plan technique comme pour les modalités de mise en œuvre des financements. Il est donc particulièrement regrettable d'avoir observé, dans la mise en œuvre effective des activités, une désarticulation entre ces composantes, ceci si l'on considère notamment que le mécanisme de revolving fund et les études de filières ont été déployés au delà des Communes disposant de CEOCA.

Le Sous-Programme a également dû composer avec le hiatus – logique d'urgence, d'ordre humanitaire, versus logique de planification, notamment en 2016 lorsque son cadre de résultats a été revu dans la volonté d'un recentrage des activités du PNUD face

aux enjeux de prise en charge humanitaire et de relèvement précoce des zones en proie à la crise sécuritaire.

3.4- L'efficacité du Programme

Cet axe d'évaluation a consisté à mesurer le niveau des résultats et des effets enregistrés par le sous-programme (cibles réalisés) comparativement au niveau des résultats prévus. Il convient de signaler que l'exercice a été rendu complexe par les évolutions récurrentes apportées au Cadre de résultats du Sous-Programme. L'analyse ci-dessous s'est ainsi appuyée sur le document le plus complet reçu en la matière : le cadre consolidé de suivi-évaluation du CPAP-CPD 2013-2017.

3.4.1- Niveau de réalisation des cibles

Le Cadre consolidé de suivi-évaluation définit trois (03) indicateurs d'outcomes ou de Produits et dix-sept (17) indicateurs de réalisations. A l'analyse, plusieurs cas de figure se présentent :

Pour les indicateurs d'outcome : Ils portaient respectivement sur le nombre de nouveaux emplois/auto emplois créés, le taux moyen d'augmentation des recettes générées par les activités et le nombre de producteurs accompagnés dans les dispositifs mis en place ayant reçu des financements. Les deux premiers indicateurs n'ont pas fait l'objet d'un suivi et d'un reporting réguliers, notamment dans les Rapports d'activités annuels du Programme.

- la cible portant sur la création d'emplois a été largement dépassée si l'on se réfère aux données dont dispose l'équipe de gestion du Projet sur les 14 CEOCA mis en place.
- la cible sur l'augmentation des revenus : l'évaluation faite par l'équipe de gestion du Projet sur un échantillon "restreint" indique que la cible a été raisonnablement approchée (29% de hausse des recettes contre 30% fixé comme cible). L'échantillonnage n'a cependant pas couvert l'ensemble des zones d'intervention du Sous-Programme.
- La cible sur l'accompagnement des producteurs a été régulièrement suivie et l'évaluation faite montre que son taux de réalisation pourrait avoisiner les 80%.

Pour les indicateurs de réalisation :

- Cas des cibles atteintes ou largement dépassées : Ceci concerne la majorité des indicateurs de réalisation (10 sur 17). Pour certains d'entre eux, les résultats obtenus dépassent largement les cibles fixées, notamment pour le nombre de CEOCA mis en place (200%) et opérationnels, la réalisation des états des lieux des opportunités socioéconomiques exploitables, les études de filières, ... A

l'analyse, il apparaît que cette situation concerne la quasi-totalité des cibles formulées au moment du montage initial du projet.

- Cas des cibles à appréciation difficile : La révision intervenue en 2016 a introduit des activités et des indicateurs que le système de suivi évaluation n'a pas encore entièrement conceptualisés/ appréhendés. Il en découle des difficultés d'évaluation notamment pour les indicateurs associés aux produits 4 et 5. Il convient en outre de préciser que ces produits n'ont pas été adossés sur des indicateurs d'Outcome comme les trois premiers. Estimant que ceux-ci (les Produits 4 et 5) concourraient à la réalisation des Produits initiaux, il aurait sans doute été judicieux de les positionner comme Indicateur de réalisation de ces derniers.

L'analyse détaillée des niveaux de réalisation des objectifs du SPRPB-II est présentée dans le tableau ci-après :

Tableau 18 : Niveaux de réalisation des cibles du SPRPB-II

Produits / Indicateurs retenus dans le cadre de résultats	Appréciation du niveau de réalisation	Bilan
<p>Produit 1: Les institutions locales mettent en place des dispositifs d'appui pour faciliter l'accès des jeunes (hommes et femmes) aux opportunités socioéconomiques (AGR, microentreprises, information sur les emplois).</p> <p>Indicateur Outcome: 1- Nombre total de nouveaux emplois/autoemplois créés (dont au moins 25% de femmes) à travers les dispositifs mis en place dans les Communes cibles (cible : 7000)</p>	<p>La cible était de 7000.</p> <p>L'évaluation menée par les équipes de gestion du projet a révélé que, sur les 14 CEOCA mis en place dans les Communes des Régions de l'Adamaoua (Dir), du Centre (Okola), de l'Extrême-Nord (Maga, Moulvoudaye, Touloum, Kousseri, Darak, Mora, Mokolo, Bogo et Waza), du Nord (Lagdo et Pitoa) et de l'Ouest (Batcham), 10 sont fonctionnels et ont facilité l'insertion en auto-emploi de 7 981 producteurs parmi lesquels 37% sont des femmes et 36% des jeunes dont 15% de jeunes femmes.</p> <p>L'équipe d'évaluation n'a malheureusement pas pu avoir accès à la base de données de ces personnes insérées !</p>	Objectif atteint / dépassé
<i>Indicateurs de réalisation</i>		
1.1 : Nombre de dispositifs d'appui pour faciliter l'accès des jeunes aux opportunités socioéconomiques locales mis en place	14 CEOCA ont effectivement été mis en place sur une cible initiale de 07. L'objectif a été dépassé de 100%.	Objectif atteint / dépassé
1.2: Nombre de dispositifs d'appui mis en place fonctionnels	10 CEOCA étaient fonctionnels à fin novembre 2017.	Objectif atteint / dépassé
1.3: Proportion de jeunes (hommes et femmes) fréquentant ces dispositifs.	La cible était de 20% en 2017 Selon les données consolidées mis à disposition par l'équipe de gestion, 3 426 jeunes ont fréquenté les CEOCA dont 1 404 jeunes, soit 41%.	Objectif atteint / dépassé
<p>Produit 2: Les jeunes (hommes et femmes) des zones d'intervention prioritaire plus aptes à exploiter les opportunités socioéconomiques.</p> <p>Indicateur Outcome: 2. Taux moyen d'augmentation des recettes générés par les activités des populations bénéficiaires des appuis du programme.</p>	<p>La cible était de 30%.</p> <p>L'évaluation faite par l'équipe de gestion du Programme, sur la base d'un échantillon de 30 groupes mixtes hommes et de femmes dans les Régions de l'Adamaoua, de l'Extrême Nord et du Nord, a révélé que le taux moyen d'accroissement des recettes des exploitations est de 29% sur la période. Le léger écart entre les prévisions (30%) et les réalisations (29%) est dû au retard lié à la mise à disposition des crédits de campagne et à la réduction des montants octroyés.</p>	Cible presque atteinte

<i>Indicateurs de réalisation</i>		
2.1 Existence d'un Etat des lieux sur les opportunités socioéconomiques exploitable par les jeunes	<p>La cible était de 4 communes.</p> <p>2016 : 4 Etats des lieux des opportunités socioéconomiques exploitables par les jeunes (hommes et femmes) réalisés dans les communes de Maga, Moulvoudaye, Touloum, et Kousseri</p> <p>2017 : Il est prévu de réaliser l'état des lieux des opportunités socioéconomiques exploitables par les populations dans les communes de Mora, Mokolo, Pitoa Lagdo, Dir (cinq Communes)</p>	Objectif atteint / dépassé
2.2: Proportion des jeunes formés, capables de monter des AGR et des microentreprises	<p>La cible était de 25 jeunes par commune pour 09 communes ciblées, soit 225 jeunes</p> <p>2017 T2 : 229 jeunes dont 150 hommes/garçons et 79 femmes/filles ont pris part aux formations sur la création et gestion des microentreprises / AGR organisées dans les Communes de Maga, Touloum, Moulvoudaye, Mokolo, Mora, Kousseri, Pitoa, Lagdo et Dir. A l'issue de ces formations plus de 80% des jeunes étaient capables de monter des AGR et microentreprises</p>	Objectif atteint / dépassé
2.3: Nombre d'AGR, microentreprises des jeunes élaborés (dont au moins 30% portées par des femmes)	<p>La cible était de 70.</p> <p>A l'issue des formations ci-dessus, au total 61 business plans ont été élaborés ; soit par un jeune (individuellement) ou en groupe dont 44 ont été jugés meilleurs.</p>	Cible presque atteinte
2.4: Nombre de nouvelles microentreprises développées par les jeunes	<p>La cible était de 25 en 2017.</p> <p>Il s'agit ici de la mise en œuvre des 44 business plans qui constitueront les nouvelles microentreprises développées par les jeunes. Le processus de financement était encore en cours au moment de la présente évaluation.</p>	PM
2.5: Nombre de filières potentiellement porteuses étudiées dans les communes	<p>La cible était de 180.</p> <p>2013-2014 : Environ 36 filières potentiellement porteuses ont été identifiées puis étudiées dans 12 Communes.</p> <p>2015 : -Des diagnostics participatifs ont été menés et deux ateliers de validation des études diagnostiques ont été organisés pour des 36 filières porteuses identifiées dans 11 Communes des Régions septentrionales.</p>	Objectif atteint / dépassé

	<p>En 2016, les études diagnostiques ont été initiées dans 46 nouvelles communes. Le nombre de filières concernées n'est pas précisé mais en partant sur une base de 3 filières par communes comme en 2013-2014, on peut estimer à 138, le nombre de filières étudiées.</p> <p>Le nombre total de filières étudiées au cours des quatre premières années peut donc s'estimer à soit 210.</p> <p>Sur cette base, l'on peut considérer que <i>la cible a été atteinte</i>.</p>	
2.6: Nombre de requêtes des projets de filières disponibles pour le financement	<p>La cible était de 180.</p> <p>2014 : 32 requêtes pour 12 Communes</p> <p>2015 : 224 projets de filières élaborés dans 12 Communes</p> <p>2016 : 132 requêtes pour 44 Communes</p> <p>Soit un total de 388 requêtes/projets.</p> <p>La formulation de cet indicateur requiert cependant des précisions sur les notions de "projets de filières" et "requêtes des projets". Si la dernière expression renvoi juste aux dossiers soumis aux demandes de financement, il y a lieu de s'interroger sur sa pertinence.</p>	Objectif atteint / dépassé
<p>Produit 3: Les institutions financières locales développent des produits et services financiers adaptés pour faciliter l'accès des jeunes (hommes et femmes) au financement de leurs AGR et microentreprises</p> <p>Indicateur Outcome: 3- Nombre de producteurs accompagnés dans les dispositifs mis en place (dont au moins 30% de femmes) ayant bénéficiés de crédit pour le financement des filières porteuses dans les Communes cibles</p>	<p>La cible était de 2000.</p> <p>Au total, 1151 producteurs dont 394 femmes (soit 34%) accompagnés dans les CEOCA ont bénéficié des crédits revolving fund mis à disposition par le MINEPAT pour le financement de leurs AGR dans les communes cibles entre 2014 et 2017. Certaines statistiques de 2017 étaient encore en compilation. Le montant total de ressources mobilisées par ces projets a été de l'ordre de 130 153 000 F CFA.</p> <p>Sur une base moyenne de 400 clients de CEOCA bénéficiant du revolving fund par an, <i>la cible sera réalisée à environ 78%</i>.</p>	Cible presque atteinte
<i>Indicateurs de réalisation</i>		
3.1: Nombre de mécanismes de financement des producteurs mis en place	<p>L'étude portant sur la conception de ce mécanisme a été réalisée en 2013. Le mécanisme a alors été mis en place.</p> <p>Cible atteinte.</p>	Objectif atteint / dépassé
3.2: Nombre EMFs/Banques/structures partenaires pour	La cible était de 4.	Objectif atteint /

l'octroi des services financiers bon marché aux porteurs de projets	Au total, cinq (05) Conventions ont été signées pour le transfert de fonds respectivement avec Crédit du Sahel (CDS) et CamCCUL (2013), CARITAS (2015), Diocèse d'Obala (2016) et EXPRESS UNION (2016). <i>Cible dépassée.</i>	dépassé
3.3: Nombre d'AGR des producteurs (hommes et femmes) financés et mis en œuvre	La cible était de 881. 2017 (T3) : 113 AGR de 323 membres dont 80% de femmes financés Au total 770 projets d'Organisations de producteurs (cumulant au moins 10 370 membres) ont été financés par le projet à fin septembre 2017 pour un montant total de 1,15 milliards de F CFA. Sur la base d'une moyenne de 40 projets financés par trimestre, on peut estimer que <i>la cible sera réalisée à environ 92%</i> .	Cible presque atteinte
Produit 4 : Les institutions locales des zones d'interventions disposent de mécanismes opérationnels d'alerte, de régulation et d'information pour mieux répondre aux chocs économiques (pénuries, baisses de revenus, fluctuation de prix, baisse de production)	Pas Indicateur Outcome Les produits 4 et 5 ajoutés en 2016 l'ont été pour tenir compte de l'évolution du contexte dans L'EN. De ce fait, ils concourent tout simplement aux effets des autres outputs notamment du produit 1 & 2. Il était notamment estimé que l'élaboration de Plan communaux d'insertion professionnel des jeunes était nécessaire pour renforcer l'employabilité des jeunes de même que circonscrire les chocs économiques par la mise en place des mécanismes d'alerte	
<i>Indicateurs de réalisation</i>		
4.1: Degré de couverture des chocs par les mécanismes existants	Cible non définie. L'état des lieux réalisé a mis en évidence l'existence de nombreux projets et programmes. Une appréciation spécifique du degré de couverture ne sembla pas avoir été faite.	PM
4.2: Nombre de mécanisme disponibles opérationnels	Cible non définie. Un mécanisme en tant que tel n'existe pas encore. Cela reste un objectif pour le Sous-Programme	PM
4.3: Nombre d'initiatives prises par les institutions pour répondre aux chocs économiques existants (pénuries, baisses de revenus, fluctuation de prix, baisse de	Cible non définie. 2017 (T3) : Les capacités de collecte de données et contrôle des prix et stocks des Délégations Départementales du MINCOMMERCE du Logone	PM

production, etc....) dans les zones d'intervention	et Chari (Kousséri) et du Mayo Sava (Mora) renforcées en matériel roulant et équipements informatiques pour réduire la spéculation et les pénuries artificielles des produits de première nécessité. Ces structures devraient appliquer au moins une des mesures préconisée dans l'une des trois axes d'information et d'alerte rapide, de régulation et approvisionnement des marchés ou de relance de la production.	
Produit5: Les institutions nationales (MINEFOP, MINJEC, FNE) et locales (Communes cibles) plus aptes à développer des politiques et stratégies pour un accès accru et équitable des jeunes aux opportunités d'emplois et au développement des microentreprises.	Pas Indicateur Outcome Voir remarque pour le Produit 4.	
<i>Indicateurs de réalisation</i>		
5.1 Nombre d'institutions nationales et locales maîtrisant les techniques de développement/ Contextualisation des politiques et stratégies en matière d'emploi et de développement des microentreprises.	La cible était de 3 en 2017. 2017 (T2) : Trois (03) Plans communaux d'Insertion Professionnelles des Jeunes hommes et femmes (PCIPJ) élaborés dans le Communes de Mokolo, Mora et Lagdo	PM
5.2 Proportion des jeunes ayant accès aux opportunités d'emploi créés sur la base des politiques et stratégies développées.	La cible était de 1% en 2017. 2017 (T2) : 2877 jeunes hommes et femmes ayant exploité les opportunités d'emploi sur la base des Plans communaux d'insertion Professionnelle des jeunes élaborés sur une population jeunes de 472 115 sans occupation dans les neuf communes cibles de Mokolo, Mora, Moulvoudaye, Maga, Touloum, Kousseri Pitoa, Lagdo, et Dir, soit environ 1%.	PM

Source : Auteurs

Il apparaît au final que l'appréciation du niveau d'efficacité du SPRPB-II peut être considérée comme **satisfaisante**, malgré les réserves que l'on peut formuler sur les modalités de mesures des deux premiers indicateurs d'Outcome. Alors que certaines cibles sont largement dépassées, d'autres ne peuvent pas être évaluées faute d'un ciblage précis dûment établi dans le cadre des résultats révisés. Dans ces différents cas, c'est la qualité de la programmation faite qui mérite d'être interrogée :

- Manque d'ambition dans la définition de certains objectifs ?
- Mauvaise appréciation des contours des activités ?
- Insuffisante appréciation du contexte d'exécution du Programme ?
- ...

En dépit de ces écueils, une appréciation intrinsèque des trois principales composantes du Sous-Programme a été discutée avec les acteurs de la mise en œuvre et les représentants des bénéficiaires rencontrés lors des descentes dans les cinq communes pilotes.

3.4.2- CEOCA : Dispositif aux multiples avantages comparatifs

Des trois principales composantes, celle portant sur la mise en place CEOCA se présente comme la plus appréciée. C'est également celle qui ressort l'originalité du SPRPB-II. A l'heure où l'une des plus grandes problématiques de développement du pays qui rejaillit d'ailleurs au plan politique porte sur l'effectivité de la décentralisation, le SPRPB-II peut être considéré comme étant à l'avant-garde de cet enjeu.

Plus que toutes les autres composantes, la mise en place de CEOCA se situe en droite ligne des avantages comparatifs des deux partenaires. Avec cet outil, les efforts de densification du système de pilotage de la politique économique, jusqu'ici concentrés au niveau central, sont étendus au niveau local en dotant les mairies d'un bras armé pour assurer la mission de promotion économique de leurs territoires.

Les bénéficiaires ne se sont pas trompés dans l'appréciation des services rendus par ces Centres qu'il convient de renforcer.

Tableau 19 : Avantages comparatifs du CEOCA selon les personnes rencontrées

Avantages comparatifs
<ul style="list-style-type: none">• Permanence et disponibilité• Proximité (les responsables ont les contacts directs des OP et les saisissent spontanément)• Meilleure connaissance du terrain (les responsables des CEOCA effectuent des visites régulières de terrain)• Rôle de relais très apprécié (porte-parole des populations auprès des services techniques mais l'information circule surtout dans le sens Top-down)• Promotion de l'esprit associatif chez les producteurs

Source : Auteurs

A terme, le CEOCA est susceptible d'apporter une solution au problème d'ancrage institutionnel des organisations des producteurs. D'abord GIC, elles ont été promues par le Ministère en charge de l'agriculture dont les structures déconcentrées en tenaient les registres dans lesquels l'inscription tenait lieu de déclaration/reconnaissance officielle. Ensuite coopératives, leur institutionnalisation a fait un pas avec l'incorporation, en 2010, du statut des sociétés coopératives dans l'acte uniforme OHADA.

Les GIC et coopératives tiraient leur fondement de la loi N° 92/006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'initiative commune (GIC) et son décret d'application N° 92/455/PM du 23 décembre 1992. Les GIC et leurs unions sont des organisations autonomes et privées appartenant à leurs membres. Elles sont administrées, financées et contrôlées par ceux-ci. Leurs activités se déroulent sans intervention de l'Etat, sous réserve des dispositions de la loi susvisée.

Depuis 2010, sur le plan juridique, la société coopérative est désormais reconnue comme un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs ... Le CEOCA ayant un ancrage moins sectoriel devrait légitimement se positionner comme moteur de cette mutation des organisations de producteurs à la base et recentrer tous les programmes qui accompagnent ces organisations autour de la mairie. L'institution communale aurait ainsi un outil pour devenir le pivot des initiatives de développement et favoriser une meilleure synergie des actions à partir de la base.

Aboutir à une institutionnalisation au niveau national des CEOCA pourrait consacrer cette dynamique et permettre son extension à l'ensemble des CTD sur l'étendue du territoire. Pour cela deux défis essentiels devront être levés :

- Structurer et densifier l'approche d'appui et d'accompagnement des CEOCA ;
- Etendre le réseau à un nombre critique de CTD (On pourrait viser au moins une cible de 50%, soit 150 à 180 Communes rurales).

3.4.2- Etudes filières et cartographies des opportunités économiques

Le SPRPB-II s'était engagé à réaliser les études de structuration des filières porteuses et accompagner les producteurs à se structurer autour des filières identifiées. Si le système de reporting a semblé présenter des insuffisances dans le suivi de cette activité et notamment dans sa capacité à favoriser une appréciation objective de l'efficacité des études réalisées, la question a tout de même été posée lors des échanges avec certains responsables locaux rencontrés dans les cinq communes pilotes visitées lors de la mission d'évaluation.

Les responsables des CEOCA ont notamment affirmé s'appuyer sur les études réalisées pour accompagner les organisations dans le montage de leurs business plan et dans l'analyse des dossiers soumis pour l'obtention de financements. Relancés avec insistance sur les filières étudiées, ils ont évoqués les listes ci-après :

Tableau 20 : Filières déclarées étudiées dans les communes visitées

<u>Moulvoudaye</u> o Agriculture o Commerce o Elevage o Artisanat	<u>Touloum</u> o Riz fluvial o Volaille o Petits ruminants
<u>Lagdo</u> o Maïs o Poissons o Riz pluvial o Arachides	<u>Pitoea</u> o Oignon o Mil o Maïs o Sorgho (contre saison) o Elevage bovins o Coton
<u>Maga</u> o Sorgho o Riz fluvial	

Source : Auteurs

A l'analyse, les études réalisées dans le cadre du Sous-Programme se chevauchent entre elles (études diagnostic des filières, études de faisabilité des CEOCA, ...), avec celles réalisées dans la cadre des autres Programme du CPAP, avec celles commanditées par les autres partenaires et administrations mettant en œuvre des programmes d'accompagnement touchant aux filières identifiées. Il en découle une difficulté réelle à apprécier la valeur ajoutée spécifique apportée par les études conduites dans le cadre du Sous-Programme.

En outre, l'utilité des études de filières était de s'en servir pour y promouvoir l'insertion des jeunes et le regroupement des producteurs afin de bénéficier des financements mis à disposition par le Sous-Programme. Dans le cadre du suivi, les mécanismes permettant de garantir cette cohérence n'ont pas été mis en évidence.

Premièrement, les études de filières n'ont pas toujours été réalisées dans les Communes où les CEOCA ont été mis en place. Il se pose donc un sérieux problème d'ancrage des études réalisées dans les communes concernées.

Deuxièmement, il n'est fait aucun cas des mécanismes permettant de lier les secteurs de concentration des financements de la Composante 3 aux filières ayant fait l'objet d'une étude. Des ateliers de validation ont certes été organisés avec la participation des exécutifs communaux mais cette action semble loin de garantir une cohérence mécanique des filières étudiées à celles où des projets bénéficient des financements.

Troisièmement, certaines étapes d'élaboration /validation des études ont parfois été délocalisées loin des communes concernées; toute chose qui ne saurait favoriser l'appropriation de leurs résultats par les acteurs concernés.

Une véritable valeur ajoutée a été apportée à partir de 2016 avec la conversion vers la réalisation des cartographies des opportunités socioéconomiques exploitables par les jeunes dans les communes. En 2016 et 2017, notamment 9 cartographies des opportunités socioéconomiques exploitables par les jeunes ont été produites dans les communes de Maga, Moulvoudaye, Touloum, Kousseri, Mora, Mokolo, Pitoa, Lagdo, et Dir.

Ces cartographies ont l'avantage de couvrir tous les secteurs de la vie économique (positionnement transversal du MINEPAT) et d'offrir un cadre de coordination intersectorielle.

3.4.3- Résultats encourageants du mécanisme de revolving fund

Le mécanisme de revolving fund a été engagé dès 2013 par une étude de conception confiée à un Cabinet privé. Presque simultanément et sur la base d'une résolution du Comité de pilotage, les premiers crédits ont été octroyés à treize (13) organisations dont les projets étaient en attente depuis la fin de la première phase du Sous-Programme ; première phase achevée en 2010.

Une évaluation du mécanisme a été prescrite et réalisée en 2016 pour parfaire ce mécanisme. Cette évaluation a révélé que la pérennité du dispositif est menacée par l'insuffisance des capacités techniques et organisationnelles des bénéficiaires et du suivi technique des activités qui pourraient influencer le niveau de remboursement.

Le Rapport 2015 reconnaît que le mode de sélection des bénéficiaires des crédits octroyés par CamCCUL n'implique pas l'ensemble des parties prenantes et n'obéit pas à une logique communale

Suite aux incohérences récurrentes observées dans les états financiers, un audit a été commandité par le SPRPB-2 en vue d'apporter des éclaircissements sur la gestion des fonds mis à la disposition de CamCCUL entre 2014 et 2015. L'audit a révélé plusieurs dysfonctionnements aussi bien au niveau de la mise en œuvre de la convention que dans le système de gestion des crédits. Il s'agit entre autre :

- la non ouverture d'un compte à vocation double pour tout bénéficiaire dont le microprojet a été validé ;
- une insuffisance d'encadrement technique et de suivi des projets ;
- la mauvaise interprétation des conventions (caractère remboursable des fonds) ;
- l'absence d'un manuel des procédures pour la gestion des fonds.

Les multiples efforts des gestionnaires du Sous-Programme pour améliorer l'efficacité de ce mécanisme de revolving fund s'expliquent sans doute par les limites observées sur le terrain. La grande majorité des bénéficiaires rencontrés ont une appréciation très mitigée de l'efficacité de ce mécanisme.

Tableau 21 : Insuffisances du mécanisme de revolving fund relevées par les bénéficiaires

Communes	Ecueils relevés
Maga	<ul style="list-style-type: none"> o 4 organisations sur 6 ont bénéficié de financement o Les montants reçus ne correspondaient pas à la demande (40%) et se sont avérés insuffisants pour réaliser les activités escomptées o Les procédures d'octroi de crédit se sont avérées longues et nombreuses o Les ressources ont souvent été mises à disposition à contretemps après le début de la campagne agricole (i Impossible de réaliser l'activité programmée, délais de remboursement plus court ; 6 mois au lieu de 01 an) o Malgré des niveaux de remboursement variables suivant les GIC, la défaillance est mutualisée à l'ensemble de la filière (impossible d'octroyer de nouveaux crédits, même aux organisations qui sont à 100% de remboursement si l'ensemble de la filière n'a pas remboursé)
Touloum	<ul style="list-style-type: none"> o L'octroi des crédits s'est souvent fait à contre temps o Une organisation bénéficiaire a connu des problèmes de gestion (fuite d'un membre) o Les organisations n'ont pas pu reconduire leurs emprunts o L'appropriation du passage des subventions à des crédits est laborieuse o Délais de traitement très longs par CDS (dossier déposés en fin Août et crédits en début septembre) o Absence de CDS lors des réunions du Comité communal de sélection des projets
Moulvoudaye	<ul style="list-style-type: none"> o Le CDS n'était pas présent lors des séances du Comité de sélection communal mais a fait des descentes sur le terrain pour le suivi o Les longs délais de décaissements n'ont pas permis aux bénéficiaires de réaliser les activités prévues. Certains ont dû emprunter l'argent ailleurs en attendant les débloques o Les montants octroyés se sont avérés en deça des sollicitations (parfois seulement 20%)

	o L'impact du revolving fund est mitigé
Lagdo	<ul style="list-style-type: none"> o Déblocage à contre temps o Problème de respect du calendrier agricole (validation tardive par le Programme, démarches administratives longues) o Incompréhension des 10% de fonds de réserve (certains membres d'OP ont soupçonné les responsables d'être de mèche avec CDS pour leur extorquer des fonds) o Certains ont vendu leurs chèvres pour pouvoir rembourser car l'activité initiale n'a pas été réalisée
Pitoea	<ul style="list-style-type: none"> o CDS attend le remboursement total par la filière pour octroyer de nouveaux financements, cela frustre les bons clients qui se retrouvent bloqués à cause des autres o Déblocages à contre temps (procédures longues, délibérations tardives, nombres de pièces à fournir au dossier très élevés, ...) o Montants des financements octroyés en décà des sollicitations Incompréhensions sur le principe de la caution dont une partie est retenue par <ul style="list-style-type: none"> o CDS alors que le crédit est annoncé à taux zéro o CDS est absent lors des réunions du Comité de sélection

Source : Auteurs

A l'opposé de ces avis mitigés, la coordination nationale ainsi que l'un de ses principaux partenaires d'exécution de cette composante fondent de grands espoirs sur le mécanisme mis en place.

Pour le gestionnaire de fonds de commerce rencontré à CDS, des dispositions appropriées ont été mises en place pour désormais éviter les retards tardifs des crédits. Celui-ci consiste à arrêter systématiquement l'octroi de crédits pour le financement de produits agricole à la fin du mois de juillet. Les retards observés au début étaient en partie dus au retard accusé par le partenaire dans la mise à disposition du fonds. Aujourd'hui, plus de 90% des bénéficiaires introduisent des demandes de reconduction des prêts, preuve sans doute des bénéfices positifs tirés des premiers crédits.

Pour améliorer les taux de remboursement, diverses mesures ont été prises :

- institution d'une caution solidaire de tous les membres des OP et au sein de la filière (la mutualisation à l'échelle de la filière permet d'éviter des effets de contagion par lesquels les bons payeurs pourraient copier l'attitude des mauvais payeurs)
- introduction de la possibilité de rembourser en nature ;
- renforcement du suivi rapproché par l'Agence au moment de la récolte ;
- règlement des factures de certains directement auprès des fournisseurs choisis par le GIC ;
- etc.

Grâce au Sous-Programme, le portefeuille clientèle de CDS est en augmentation sensible.

Pour améliorer le mécanisme, une plus grande sensibilisation sur le passage de la subvention au crédit est nécessaire. Un véritable programme d'éducation financière serait également indiqué. Il conviendrait aussi de faire évoluer le dispositif en instaurant des taux de crédits bonifiés (par exemple 5%) pour permettre à CDS d'abaisser en conséquence le seuil de remboursement qui permet de réenclencher le financement de la filière.

Les bénéficiaires ont également fait des propositions pour améliorer le mécanisme. Ils suggèrent notamment :

- Le respect des plans d'exploitation et un meilleur timing dans le débloqué qui permettront d'obtenir de meilleurs résultats
- une plus grande implication de la Commune pour convaincre les populations de la nécessité de rembourser le crédit ;
- Il conviendrait de donner le choix aux bénéficiaires de choisir leur établissement de micro finance ;
- impliquer les bénéficiaires et les porteurs de projets dans certaines étapes de sélection des projets (mécanisme d'auto-évaluation) pour renforcer l'esprit de solidarité ;
- etc.

→ **Dualité microprojets et projets regroupés autour des filières porteuses**

Dans la Composante 3 du Sous-Programme, le financement des OP s'est opéré suivant deux volets :

- les projets regroupés autour des filières porteuses
- les micro-projets.

La nuance apportée au début du Programme considérait les micro-projets comme des projets identifiés au cours de la première phase et qui étaient restés en attente de financement. Leur financement a aussitôt commencé en 2013 mais s'est poursuivi au cours des années suivantes.

3.5- L'efficacité du Programme

3.5.1- Evolution et affectation des ressources

Le budget du SPRPB-II sur ses cinq années d'exécution était projeté à 4,59 milliards de F CFA. Ce budget devait être alimenté à hauteur de 74,0% par les fonds de contrepartie du MINEPAT et de 25,3% par les ressources TRAC du PNUD.

Tableau 22 : Ressources budgétisées

Années	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	Total 2013-2017
Budget PTA	1 480 000 000	1 281 425 900	963 926 360	865 201 080	778 484 700	4 590 553 340
Gouvernement <i>(\$US)</i>	1 175 149 962 <i>2 351 352</i>	986 972 660 <i>1 701 677</i>	633 001 600 <i>1 130 360</i>	600 000 000 <i>1 031 500</i>	576 784 480 <i>994 456</i>	3 395 124 222 <i>6 214 889</i>
PNUD - Fonds TRAC <i>(\$US)</i>	304 850 038 <i>609 973</i>	294 453 240 <i>507 678</i>	297 685 920 <i>531 582</i>	263 049 463 <i>460 226</i>	201 700 220 <i>347 759</i>	1 160 038 661 <i>2 109 459</i>

Source : PTA 2013-2017

Les deux parties ont cependant rencontré des difficultés à mobiliser l'ensemble de ces ressources, notamment au cours des premières années du Programme. En 2013 par exemple, le montant final mobilisé par le MINEPAT n'a représenté que 51,1% du budget projeté dans le PTA. Le cadrage des ressources s'est amélioré au fil du temps si bien que pour les quatre premières années, le total des ressources mobilisées se chiffre à environ 3,78 milliards de F CFA.

Tableau 23 : Ressources mobilisées

Années	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	Total
Gouvernement	600 000 000	777 000 000	628 500 000	600 000 000	PM	2 605 500 000
Taux	51,1%	78,7%	99,3%	100,0%	PM	76,7%
PNUD - Fonds TRAC	304 850 038	294 453 240	297 685 920	263 049 463	201 700 220	1 160 038 661
Total	904 850 038	1 071 453 240	926 185 920	863 049 463	PM	3 765 538 661

Source : Rapports annuels

Pour ces quatre premières années, le programme affiche un taux d'exécution des dépenses appréciable : 91,2%. Les activités du SPRPB-II ont consommé un montant total d'environ 3,44 milliards de F CFA alimenté à 68,9% par les ressources du MINEPAT et à 31,1% par les fonds TRAC du PNUD.

Tableau 24 : Taux d'exécution

Années	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	Total
Gouvernement	559 805 106 <i>93,3%</i>	667 998 773 <i>86,0%</i>	601 343 314 <i>95,7%</i>	538 158 651 <i>89,7%</i>	PM	2 367 305 844 <i>90,9%</i>
PNUD - Fonds TRAC (\$)	522 322 <i>85,6%</i>	476 925 <i>93,9%</i>	490 352 <i>92,2%</i>	446 419 <i>97,0%</i>	382 759	1 936 018 <i>91,8%</i>
Total	820 966 106 <i>90,7%</i>	944 615 273 <i>88,2%</i>	875 940 181 <i>94,6%</i>	793 316 630 <i>91,9%</i>	PM	3 434 838 190 <i>91,2%</i>

Source : Calculs à partir des Rapports annuels

Comme il fallait s'y attendre, plus de la moitié des ressources du SPRPB-II ont été consacrées au financement des projets dans le cadre du revolving fund. Sur les 3,43 milliards dépensés entre 2013 et 2016, près de 1,715 milliards soit 49,8% ont été consacrés à l'alimentation du mécanisme de revolving fund déployé à travers les partenaires financiers du Sous-Programme. Ce montant se répartit presque à parts

égales entre le financement des projets développés autour des filières porteuses et des micro-projets.

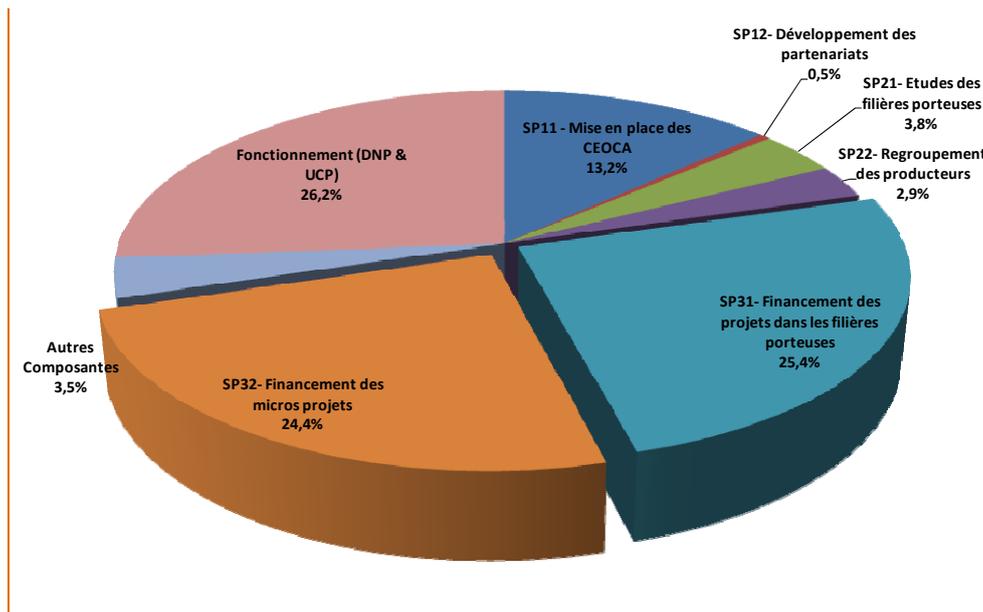
La mise en place des CEOCA arrive en troisième position des postes de dépenses opérationnelles avec 13,2% des ressources consommées. Les trois sous-composantes P12- Développement des partenariats, SP21- Etudes des filières porteuses et SP22- Regroupement des producteurs ont été les postes qui ont consommé le moins de ressources, représentant à elles trois 7,3% des dépenses totales au cours des quatre premières années du Sous-Programme.

Tableau 25 : Situation financière (Ressources/Emplois) à fin 2016

	Années	2 013	2 014	2 015	2 016	Total
Ressources	Gouvernement	554 834 822	667 998 773	601 343 314	538 158 651	2 362 335 560
	PNUD - Fonds TRAC	261 161 000	276 618 240	274 596 867	268 348 086	1 080 724 193
	Total	815 995 822	944 617 013	875 940 181	806 506 737	3 443 059 753
Emplois	SP11 - Mise en place des CEOCA	59 811 000	134 103 600	160 362 233	99 134 545	453 411 378
	SP12- Développement des partenariats	5 236 400	0	11 996 601	0	17 233 001
	SP21- Etudes des filières porteuses	79 357 267	8 748 720	27 594 145	16 664 067	132 364 199
	SP22- Regroupement des producteurs	0	90 364 414	7 040 000	3 692 575	101 096 989
	SP31- Financement des projets de filières porteuses	26 227 500	8 469 674	442 235 996	398 984 739	875 917 909
	SP32- Financement des micros projets	453 102 591	382 804 655	3 709 284	0	839 616 530
	Autres Composantes	0	40 067 632	37 031 400	43 373 247	120 472 279
	Fonctionnement (DNP & UCP)	192 261 064	280 058 318	185 970 522	244 657 564	902 947 468
Total	815 995 822	944 617 013	875 940 181	806 506 737	3 443 059 753	

Source : Calculs à partir des Rapports annuels

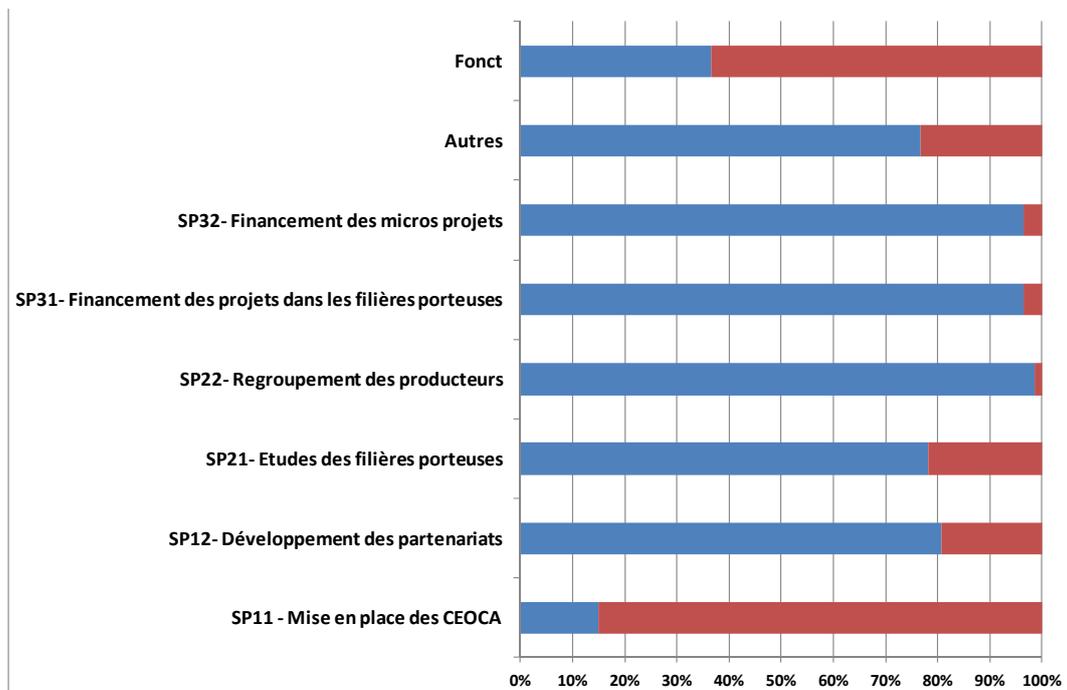
Graphique 5: Répartition des dépenses par Composante



Source : A partir des données de l'UCP

Les charges de fonctionnement des deux unités de gestion du Programme, l'UCP et la DNP (Coordination, gestion, suivi-évaluation et communication) sont évaluées à 902,9 millions de F CFA, un peu plus du quart (26,2%) des dépenses totales sur la période 2013-2016.

Graphique 6: Sources de financement par composante et rubrique



Source : A partir des Rapports

Généralement, on considère que la répartition optimale Fonctionnement / investissement devrait se situer autour de 30% pour le fonctionnement et 70% pour les investissements. Le niveau global du budget de fonctionnement peut donc cacher des réalités difficiles quand on sait que les services ont fonctionné au minimum et non à leur niveau optimal (sous-effectif en ressources humaines, activités de suivi et couvertures géographiques limitées pour des problèmes de logistique, etc.).

3.5.2- Un cadre de résultats très évolutif

En 2016, Les profondes mutations intervenues dans l'environnement sociopolitique et sécuritaire du pays (crise sécuritaire dans les régions septentrionales et à l'Est, résilience de l'économie nationale face à la morosité mondiale, adoption des ODD, réformes des finances publiques, avènement du DaO, ...) ont conduit le Gouvernement et son partenaire, le PNUD, à réviser certaines orientations du CPD. Incidemment, le SPRPB a été reconfiguré pour notamment y intégrer les thématiques de résilience économique et d'emplois des jeunes de la région de l'Extrême Nord.

Les PTA du programme ont dû s'adapter à cette nouvelle donne ; les trois premiers produits ont été reformulés et deux nouveaux produits ont été introduits.

Tableau 26 : Aperçu des évolutions du cadre de résultats du Sous-Programme

Formulation (CPAP 2013-2017)	Formulation révisée (PTA 2017)	Cadre consolidé de S&E
<p>Produit 4.1 : Dispositifs pour la promotion et la création d'emplois au niveau communal mis en place dans la zone d'intervention.</p> <p>Indicateur : Pourcentage des clients des dispositifs ayant trouvé d'emplois ou s'auto employant (Cible 40%)</p> <p>4.1.1. Des centres d'écoute, de conseil, d'orientation et d'accompagnement (CEOCA) mis en place pour le développement des activités génératrices de revenus dans 4 communes cibles</p> <p>Indicateur : Nombre de centres mis en place (Cible 4)</p> <p>4.1.2 Des partenariats (en matière de montage de projets, de formation, de micro finance etc.) et des cadres de concertations entre les services techniques pour assurer la disponibilité de services productifs pour les populations développés dans 4 communes cibles</p> <p>Indicateur : Nombre de structures partenaires impliqués dans l'appui aux populations</p>	<p>Produit 4.1: Les institutions locales (Communes. cibles) mettent en place des dispositifs d'appui pour faciliter l'accès des populations rurales, en particulier des jeunes (hommes et femmes) aux opportunités socioéconomiques (AGR, microentreprises, information sur les emplois)</p> <p>Indicateur 4.1.1 : Nombre de dispositifs d'appui pour faciliter l'accès des populations, en particulier des jeunes aux opportunités socioéconomiques locales mis en place</p> <p>Indicateur 4.1.2: Nombre de personnes (hommes et femmes) fréquentant les dispositifs d'appui ayant trouvé un emploi ou s'auto-employant</p>	<p>Produit 4.1 : Les institutions locales mettent en place des dispositifs d'appui pour faciliter l'accès des jeunes (hommes et femmes) aux opportunités socioéconomiques (AGR, microentreprises, information sur les emplois).</p> <p>Indicateur Outcome 4.1. Nombre total de nouveaux emplois/autoemplois créés (dont au moins 25% de femmes) à travers les dispositifs mis en place dans les Communes cibles (cible : 7000)</p> <p>Indicateurs de réalisation 4.1.1: Nombre de dispositifs d'appui pour faciliter l'accès des jeunes aux opportunités socioéconomiques locales mis en place (Cible :7)</p> <p>Indicateurs de réalisation 4.1.2: Nombre de dispositifs d'appui mis en place fonctionnels</p> <p>Indicateurs de réalisation 4.1.3: Proportion de jeunes (hommes et femmes) fréquentant ces dispositifs.</p>
<p>Produit 4.2 : Les populations rurales ciblées capables de tirer des revenus plus importants des filières porteuses de leurs localités.</p>	<p>Produit 4.2 : Les populations rurales (hommes et femmes) des zones d'intervention prioritaires plus aptes à exploiter les opportunités socioéconomiques, en particulier</p>	<p>Produit 4.2 : Les jeunes (hommes et femmes) des zones d'intervention prioritaire plus aptes à exploiter les opportunités socioéconomiques.</p> <p>Indicateur Outcome 4.2. Taux moyen d'augmentation des</p>

<p>Indicateur : Taux d'accroissement des recettes (revenus) des populations bénéficiaires (Cible 100%)</p> <p>4.2.1 Les filières porteuses des zones cibles sont fonctionnelles</p> <p>Indicateur : Nombre de filières couvertes (cible 1 filière par commune ciblée; au total 4 communes couvertes)</p> <p>Indicateur : Pourcentage des goulots d'étranglement majeurs levés (Cible 50%)</p> <p>4.2.2 Les producteurs mieux organisés en vue de réduire leurs couts de production et d'accroître les prix de vente au sein de filières identifiées</p>	<p>les filières porteuses de leurs localités.</p> <p>Indicateur 4.2.1: Taux d'accroissement du nombre de jeunes (hommes et femme) aptes à exploiter les opportunités socio économiques</p> <p>Indicateur 4.2.2: Nombre de filières potentiellement porteuses étudiées dans les communes</p> <p>Indicateur 4.2.3: Nombre de requêtes de projets de filières disponibles pour le financement</p>	<p>recettes générés par les activités des populations bénéficiaires des appuis du programme.</p> <p>Indicateurs de réalisation 4.2.1: Existence d'un Etat des lieux sur les opportunités socioéconomiques exploitable par les jeunes</p> <p>Indicateurs de réalisation 4.2.2: Proportion des jeunes formés, capables de monter des AGR et des microentreprises</p> <p>Indicateurs de réalisation 4.2.3: Nombre d'AGR, microentreprises des jeunes élaborés (dont au moins 30% portées par des femmes)</p> <p>Indicateurs de réalisation 4.2.4: Nombre de nouvelles microentreprises développées par les jeunes</p> <p>Indicateurs de réalisation 4.2.5: Nombre de filières potentiellement porteuses étudiées dans les communes</p> <p>Indicateurs de réalisation 4.2.6: Nombre de requêtes des projets de filières disponibles pour le financement</p>
<p>Produit 4.3 : Le financement pérenne de l'économie locale facilité</p> <p>Indicateur : Taux de réduction des taux d'intérêt moyen des financements obtenus par les acteurs des filières retenus (Cible 10%)</p> <p>Indicateur : Taux d'accroissement des crédits obtenus par les producteurs des filières retenues (Cible 50%)</p>	<p>Produit 4.3 : Les institutions financières locales facilitent l'accès des populations rurales, en particulier des jeunes (hommes et femmes) aux services financiers adaptés pour le développement de leurs AGR et microentreprises</p>	<p>Produit 3 : Les institutions financières locales développent des produits et services financiers adaptés pour faciliter l'accès des jeunes (hommes et femmes) au financement de leurs AGR et microentreprises</p> <p>Indicateur Outcome 4.3. Nombre de producteurs accompagnés dans les dispositifs mis en place (dont au moins 30% de femmes) ayant bénéficiés de crédit pour le financement des filières porteuses dans les Communes cibles</p>

<p>4.3.1. La stratégie nationale de micro finance finalisée Indicateur : Stratégie de micro finance disponible</p> <p>4.3.2. La mobilisation des ressources en vue de la mise en œuvre de la stratégie de micro finance accompagnée Indicateur : Montant mobilisé</p> <p>4.3.2. La mise en place d'un mécanisme de financement pérenne des Entreprises rurales accompagnée Indicateur : Mécanisme de financement pérenne existant</p> <p>Produit 4.4 . Des infrastructures sociocommunautaires construites dans des communes cibles bénéficiant d'un accompagnement approprié pour l'atteinte des OMD Indicateur : Rapport d'évaluation des besoins en infrastructures au sein des Communes cibles disponible</p> <p>4.4.1. Une base de données sur les infrastructures sociocommunautaires et équipements collectifs existants mise en place Indicateur : Base de données disponible</p> <p>4.4.2 Les communes identifiées sont accompagnées pour l'atteinte des OMD</p>	<p>Indicateur 4.3.1. : Taux d'accès des jeunes aux produits et services financiers adaptés pour faciliter le financement des leurs AGR et micro entreprises par rapport à la situation de référence.</p> <p>Indicateur 4.3.2: Taux d'accroissement des recettes des bénéficiaires (hommes/femmes) provenant des AGR et micro entreprises développés</p>	<p>Indicateurs de réalisation 4.3.1 : Nombre de mécanismes de financement des producteurs mis en place</p> <p>Indicateur de produit 4.3.2: Nombre EMFs/Banques/structures partenaires pour l'octroi des services financiers bon marché aux porteurs de projets</p> <p>Indicateur de produit 4.3.3: Nombre d'AGR des producteurs (hommes et femmes) financés et mis en œuvre</p>
<p>Produit 4.4. Les institutions locales des zones d'intervention disposent de mécanismes opérationnels d'alerte, de régulation et d'information pour mieux répondre aux chocs économiques (pénuries, baisses de revenus, prix, baisse de production)</p>		

Indicateur 4.4.1: Nombre de mécanismes répondant aux chocs économiques opérationnels dans l'Extrême-Nord

4.4.1: Degré de couverture des chocs par les mécanismes existants

4.4.2: Nombre de mécanisme disponibles opérationnels

4.4.3: Nombre d'initiatives prises par les institutions pour répondre aux chocs économiques existants (pénuries, baisses de revenus, fluctuation de prix, baisse de production, etc....) dans les zones d'intervention

Produit 4.5. Les institutions nationales (MINEFOP, MINJEC, FNE) et locales (Communes cibles) plus aptes à développer des politiques et stratégies pour un accès accru et équitable des jeunes aux opportunités d'emplois et au développement des microentreprises.

Produit5: Les institutions nationales (MINEFOP, MINJEC, FNE) et locales (Communes cibles) plus aptes à développer des politiques et stratégies pour un accès accru et équitable des jeunes aux opportunités d'emplois et au développement des microentreprises

Indicateur 4.5.1: Nombre de plans communaux d'insertion professionnelle des jeunes (CIPJ) élaborés

5.1 Nombre d'institutions nationales et locales maitrisant les techniques de développement/ Contextualisation des politiques et stratégies en matière d'emploi et de développement des microentreprises.

5.2 Proportion des jeunes ayant accès aux opportunités d'emploi créés sur la base des politiques et stratégies développées.

L'instabilité du cadre de résultats a eu des incidences sur l'appréciation de l'efficience du Sous-Programme. Pour plusieurs activités, le grand décalage entre les objectifs et les réalisations laisse interrogateur. Le PTA 2015 (troisième année de la mise en œuvre du Programme) fixe par exemple la cible à 30, le nombre de projets à financer dans les filières porteuses. Au bout de cette année, 225 projets seront financés au total.

Tableau 27 : Comparaison entre Objectifs définis et réalisation du Sous-Programme en 2015

<p><u>Objectifs (PTA 2015)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 projets d'appui aux filières porteuses portés par de grandes organisations des producteurs financés à travers le mécanisme de revolving fund • Au moins 50 microprojets d'AGR pour les GIC de la première phase financés à travers le mécanisme de revolving fund et mis en place.
<p><u>Réalisations (Rapport annuel 2015)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • le SPRPB-2 a financé dans 19 communes 225 projets des GICs/Associations regroupés autour des filières suivantes : riz, maïs, mil, soja, embouche bovine, oignon, niébé, arachide et petits ruminants pour un montant de 231 031 363 FCFA dans les Régions de l'Adamaoua, du Nord et de l'Extrême-Nord. Ces projets ont touché directement 2858 producteurs dont 1290 femmes, (soit environ 45% de femmes) • le SPRPB-2 a financé 137 microprojets en 2015 à hauteur de 249 330 746 FCFA dans les Régions du Centre, Est, Littoral, Nord-Ouest, Sud et Sud-Ouest. Ces projets ont touché directement 1947 personnes dont 661 hommes et 1286 femmes, soit 66% de femmes.

En outre, l'exécution du Sous-Programme a été marquée par des reformulations régulières des indicateurs de suivi et des cibles adossées à ces indicateurs. Il en découle une difficulté intrinsèque d'évaluation de l'efficacité des actions surtout si l'on considère la pertinence de la théorie de changement ayant présidé à la formulation initiale du cadre de résultats.

Dans le cadre de la présente évaluation, les multiples échanges avec l'équipe de gestion n'ont pas toujours permis de s'accorder sur les cibles de certains indicateurs et certains résultats présentés ne peuvent convenablement être appréciés.

3.5.3- Articulation des composantes

Les études de filières n'ont pas toujours été réalisées dans les Communes où les CEOCA ont été mis en place. Il se pose donc un problème d'ancrage des études réalisées dans les communes concernées. De plus et selon les données reçues, sur les 10 370 personnes ayant bénéficié des crédits dans l'ensemble du territoire national, seulement 1 483 personnes (dont 43% de femmes) sont celles qui ont été accompagnées par les CEOCA, soit un peu plus de 14% des bénéficiaires du revolving fund. Cette insuffisante corrélation n'a ainsi pas permis d'atteindre la cible de 2 000 bénéficiaires accompagnés

par les CEOCA bénéficiaires du financement de leurs projets par rapport à la forte demande observée.

La difficulté à adosser les financements sur les CEOCA relève essentiellement des délais nécessaires pour implémenter ces dispositifs dans les Communes. S'il avait fallu aligner la mobilisation des financements sur la mise en place des CEOCA, le déploiement du dispositif aurait sans doute été grandement limité.

Deuxièmement, il n'est fait aucun cas des mécanismes permettant de lier les secteurs de concentration des financements de la Composante 3 aux filières ayant fait l'objet d'une étude dans la Composante 3. Des ateliers de validation ont certes été organisés avec la participation des exécutifs communaux mais cette action semble loin de garantir une cohérence mécanique des filières étudiées à celles où des projets bénéficient des financements.

Le reporting des activités de la composante 3 a régulièrement établi une distinction entre les projets montés autour des filières porteuses et le financement des micro-projets. La seule précision apportée au début du Programme établissait la seconde catégorie comme des projets étudiés au cours de la Phase 1 du Sous-Programme et qui étaient restés en attente de financement.

Troisièmement, la revue de 2015 a introduit plusieurs nouvelles activités et induit une évolution significative du cadre de résultats. L'ancrage de ces nouvelles activités aux composantes initiales du Sous-Programme suscite des interrogations. Alors que les actions incorporées étaient censées concourir à l'atteinte des résultats exprimés dans les Produits initiaux, ils ont fait l'objet d'une formulation de nouveaux produits. En outre, les indicateurs qui leur ont été associés n'ont pas tous été repris dans les PTA des années suivantes et n'ont donc pas fait l'objet d'un reporting adéquat.

En outre et sur le fond, cette révision a introduit un volet Grant, suite à la forte dégradation des conditions socioéconomiques des catégories les plus vulnérables en particulier les jeunes et les femmes du fait des effets conjugués de la crise sécuritaire et des conséquences du changement climatique. Cette opération du reste limitée dans les trois Régions septentrionales a consisté en l'octroi de petites subventions pour le financement de projets portés par les jeunes, projets ayant préalablement bénéficié d'un appui technique pour leur montage (formation des jeunes) et leur évaluation. Cette démarche pourrait consacrer un retour à des subventions (non remboursables) alors que l'option initiale du Sous-Programme était l'octroi de crédits si cette expérience venait à être généralisée.. Le recours aux crédits remboursables étant jusque-là présenté comme une évolution par rapport aux subventions, il serait risqué de brouiller le message pour lequel des efforts importants de sensibilisation ont déjà été consacrés par un retour généralisé à la pratique des subventions

3.5.4- Implémentation quasi duale des activités

Le Sous-Programme s'est caractérisé par l'existence de deux pôles d'impulsion des activités : l'UGP et la DNP. Si les efforts ont été faits pour établir une synergie d'exécution mais l'efficacité des mécanismes déployés s'est heurtée :

- À la différence des procédures usitées de part et d'autres ;
- Au mode de mise à disposition des fonds (Approche Mise en œuvre Nationale – NIM-) qui limite l'implication de MINEPAT dans les procédures financières des ressources mobilisées par le partenaire ;

Encadré 5: Approche NIM

Le Directeur National du Programme (DNP) assure le rôle de rôle de la Première Autorité. En tant que tel, il est l'ordonnateur du budget du Programme et approuve les demandes de service ainsi que les demandes de paiement. Cette première autorité approuve les réquisitions pour les transactions avec bon de commande et les requêtes pour les paiements et transactions sans bon de commande.

Cette fonction est exercée dans ATLAS par le Conseiller Technique Principal à travers l'approbation des réquisitions.

Le rôle de la Deuxième Autorité est assuré par un personnel du PNUD désigné à cet effet par le Chef du Bureau. Cette autorité vérifie que les procédures ont été respectées et approuve ainsi les bons de commande et les transactions sans bons de commande.

Le rôle de la Troisième Autorité est assuré par le Représentant Résident Adjoint.

Les rapports de suivi distinguent les activités financées par le PNUD de celles financées par le Gouvernement.

3.6- L'adéquation aux principes de programmation des Nations Unies

L'action du PNUD comme celui de l'ensemble des Agences du Système des Nations Unies est gouvernée par un certain nombre de principes programmatiques dont :

- la promotion genre ;
- la prise en compte des groupes vulnérables ;
- la protection de l'environnement ;
- la lutte contre le VIH/SIDA ;
- la promotion des droits humains.

L'évaluation s'est intéressée à la prise en compte de ces dimensions dans les différentes phases du cycle de vie du Sous-Programme (conception, mise en œuvre, suivi). Les

questions évaluatives principales en la matière ont été d'apprécier dans quelle mesure le SPRPB-II a intégré l'approche genre, comment il a ciblé les plus démunis et comment il aurait favorisé la réduction des inégalités dans les zones où il a été mis en œuvre.

3.6.1- Promotion du genre et réduction des inégalités

Conception

Le SPRPB-II, dès sa conception, a intégré la dimension genre lors de la planification opérationnelle de toutes les activités. Le cadre logique du CPAP 2013 – 2017 met en évidence, à travers la définition de certains indicateurs, la prise en compte de l'amélioration des conditions de vie des femmes.

Encadré 6: Indicateurs du cadre de résultats du SPRPB-II mettant en évidence le genre et l'approche vulnérable

<p><u>Composante 1 :</u> Indicateur Outcome 4.1. Nombre total de nouveaux emplois/auto-emplois créés (dont pour au moins 25% de femmes) à travers les dispositifs mis en place dans les 14 Communes cibles Indicateurs de réalisation 4.1.2: Nombre de clients des CEOCA parmi lesquels 25% sont des femmes et au moins 5% sont des personnes vulnérables (handicapés, populations autochtones, minorités) ayant bénéficiés des prestations des CEOCA</p>
<p><u>Composante 2 :</u> Indicateur de réalisation 4.2.5: Pourcentage des producteurs faisant partie des unions/coopératives autour des projets structurants parmi lesquelles 50% des femmes et 10% des personnes vulnérables (handicapés, populations autochtones, minorités)</p>
<p><u>Composante 3 :</u> Indicateur Outcome 4.3. Nombre de producteurs (dont au moins 30% de femmes) ayant bénéficié de crédit pour le financement des filières porteuses dans les Communes cibles Indicateur de produit 4.3.2: Pourcentage de producteurs regroupés en unions/coopératives autour des filières potentiellement porteuses parmi lesquelles 50% des femmes et 10% des personnes vulnérables (handicapés, populations autochtones, minorités) maîtrisant les procédures d'accès au revolving fund</p>

Source : Cadre consolidé de S&E

Si le Sous-Programme n'a pas prévu de produit / résultat spécifique pour les femmes, des cibles particulières fixant des ratios de femmes ont été accolées à cinq indicateurs sur les seize que contient le cadre consolidé de S&E du Sous-Programme. Aucune justification n'est cependant fournie sur les facteurs de détermination de ces valeurs. Pour la Composante 1, le ratio genre est fixé à 25% (création d'emplois, clients des CEOCA). Pour la Composante 2, les ambitions sont plus élevées en termes de présence des femmes dans les Groupes bénéficiaires des actions initiées en faveur de la constitution de ces regroupements.

Pour la Composante 3 et le revolving fund, l'ambition était d'avoir au moins 30% de femmes bénéficiaires des crédits et 50% maîtrisant les procédures du revolving fund.

Mise en œuvre et suivi

La prise en compte du genre dans les états de reporting du Programme a évolué au fil des années. En 2013, l'analyse des filières porteuses et les états sur les bénéficiaires du revolving fund ne prenaient pas en compte les difficultés sociales propres aux femmes. Dans les diagnostics réalisés, les analyses sur des facteurs comme l'accès à la terre et la structuration des groupes bénéficiaires n'intégraient pas la dimension genre.

Pour les années suivantes, il a été préconisé la mise en œuvre de meilleurs dispositifs tenant compte des préoccupations des femmes, des groupes vulnérables et des jeunes ; et une bonne consolidation des informations sur les groupes bénéficiaires. Cette recommandation a abouti à :

- La consolidation des informations sur les OLB;
- L'encouragement des femmes à se mettre en GIC ;
- La priorisation des Groupes de femmes dans la dispense de formations aux OLB ;
- L'amélioration de la couverture territoriale (les OLB sont réparties dans toutes les dix régions).

Comme résultats, l'on a enregistré une croissance de manière continue du ratio F/H dans les projets financés ; c'est durant cette même période qu'environ 86% des crédits ont été accordés. Cette hausse a été favorisée par une meilleure prise en compte des préoccupations des femmes lors du diagnostic des filières. De plus, on constate que les groupes constitués en majorité de femmes sont opérationnellement mieux organisés, remboursent plus aisément les crédits octroyés et l'impact économique du projet profite immédiatement et sur la durée à toute la famille.

Tableau 28 : Caractérisation des membres dans les projets financés par région

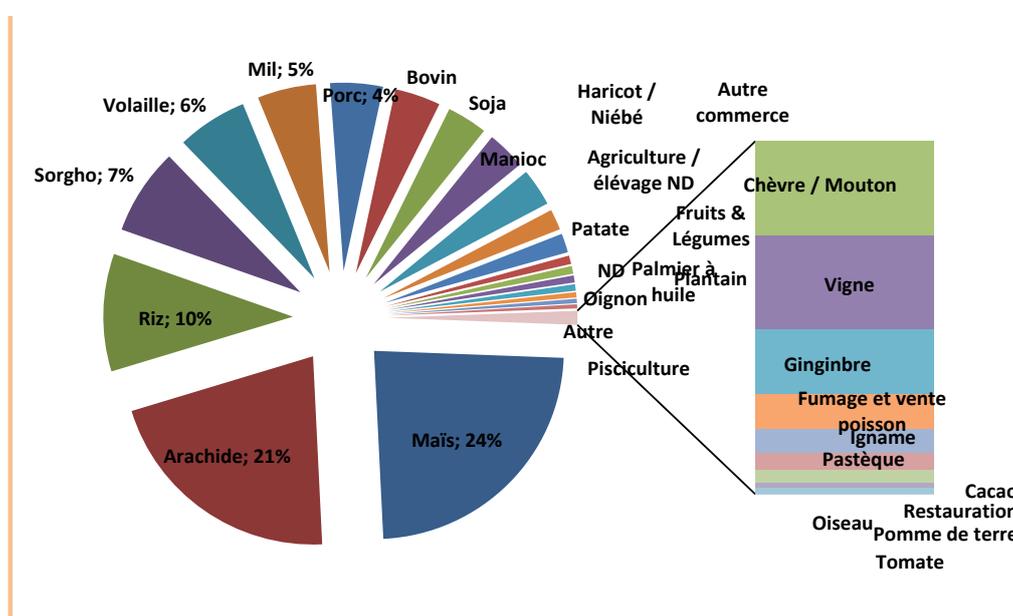
Région	Nombre de projets	Membres		
		Hommes	Femmes (%)	Total
ADAMAOUA	100	393	259(35%)	743
Centre	74	50	83(28%)	300
EST	64	32	1122(97%)	1151
EXTREME-NORD	160	1447	1657(51%)	3272
LITTORAL	23	103	79(24%)	326
NORD	161	1050	783(41%)	1929
NORD OUEST	88	699	580(37%)	1587
OUEST	81	380	379(43%)	875
SUD	4	3	7(23%)	31
SUD OUEST	15	60	79(51%)	156
Total général	770	4217	5028(48%)	10370

Source : A partir des données de la DNP

Sur les 10 370 membres répertoriés de Groupes financés¹¹, il ressort que les femmes en constituent 48% avec des ratios atteignant 97% à l'Est et 51% dans l'extrême-Nord et le Sud-Ouest. Ces trois Régions sont les seules où les femmes sont majoritaires dans les Groupes financés. A l'opposé, elles ne pèsent que 23% des Groupes bénéficiaires au Sud, 24% dans le Littoral, et 28% dans le Centre.

Les projets portés par les Groupes à forte concentration de femmes concernent en grande partie la culture du maïs, des Arachides et du riz.

Graphique 7: Secteurs de concentration des femmes dans les projets financés



Source : A partir des données de la DNP

Tableau 29 : Caractérisation des membres des projets financés par an

Année	Nombre de projets	Membres			Ratio F/H dans les projets financés
		Homme	Femmes	Total	
2013	13			355	
2014	130	1215	1040	3025	34%
2015	359	2210	2569	4779	54%
2016	230	695	1330	2025	66%
2017	38	97	89	186	48%
Ensemble	770	4217	5028	10370	48%

Source : A partir des données de la DNP

¹¹ Il convient de noter que l'information n'est pas exhaustive pour certains groupes ayant bénéficié de financements

Dans le Rapport 2014, il ressort que les descentes sur le terrain ont permis de constater que les groupes constitués de femmes et/ou dirigés par celles-ci sont les plus dynamiques et organisés dans la mise en œuvre de leurs projets. L'impact de ce financement du SPRPB-2 est plus visible dans ces groupes notamment sur l'entourage immédiat des membres à savoir la famille. Bien plus, les taux de remboursement sont plus élevés dans les groupes gérés par les femmes.

Il apparaît cependant que les montants de financement ne suivent pas cette volonté de promotion du genre. D'une manière générale, il ressort des états que plus les femmes sont présentes dans un Groupe, moins le montant de financement accordé est élevé (coefficient de corrélation de -0,146).

Tableau 30 : Corrélation entre le poids des femmes dans les Groupes et les volumes de crédits octroyés par région

Régions	[0 - 25%[[25% - 50%[[50 - 75%[[75% - 100%]	Total
ADAMAOUA	41,7%	28,6%	21,8%	7,8%	100%
CENTRE	68,3%	7,0%	10,2%	14,5%	100%
EST	17,1%	5,8%	0,0%	77,1%	100%
EXTREME NORD	22,0%	40,0%	18,8%	19,2%	100%
LITTORAL	39,9%	35,2%	22,4%	2,5%	100%
NORD	31,2%	24,3%	30,5%	14,0%	100%
NORD OUEST	20,5%	29,5%	28,5%	21,5%	100%
North West	12,0%	29,3%	58,8%	0,0%	100%
OUEST	19,6%	29,9%	47,3%	3,2%	100%
SOUTH WEST	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100%
SUD	77,4%	0,0%	22,6%	0,0%	100%
SUD OUEST	17,9%	30,9%	44,3%	6,9%	100%
West	6,5%	34,1%	48,2%	11,2%	100%
Ensemble	26,9%	28,8%	27,6%	16,7%	100%

Source : A partir des données de la DNP

A l'échelle nationale, les groupes constitués à plus de 75% de femmes n'ont reçu que 16,7% du montant total des crédits accordés. A l'opposé, 26,9% des financements sont revenus aux Groupes dont les femmes représentent moins du quart des adhérents.

La prise en compte du genre a été abordée avec les différents interlocuteurs rencontrés lors des descentes sur le terrain. Il est revenu que des mécanismes spécifiques pour intéresser les femmes n'ont pas été mises en place mais que de manière incidente, il s'est trouvé que les femmes sont régulièrement très actives dans les mouvements associatifs et par conséquent se retrouvent régulièrement bénéficiaires des appuis. En outre, les dispositifs de suivi mis en place ne permettent pas pour l'instant une véritable

remontée d'informations à même de renseigner de manière exhaustive tous les indicateurs sensibles au genre définis dans le cadre de S&E.

Quelques difficultés ont été présentées par les responsables locaux rencontrés dans leurs démarches :

- Les femmes ont les mêmes facilités d'accès que les hommes aux activités d'accompagnement des CEOCA ;
- L'implication des femmes se heurte souvent aux pesanteurs socioculturelles;
- Leur disponibilité est également plus difficile à obtenir.

S'agissant des Groupes vulnérables, le Rapport 2014 indique que les interventions du SPRPB-2 ont aussi touché des groupes spécifiques tels que les fulanis, les personnes porteuses de handicaps ainsi que les groupes des jeunes. Les descentes sur le terrain ont permis de constater que les activités de ces groupes sont en bonne voie ; certains ont déjà remboursé le crédit contacté et d'autres sont en cours de remboursement.

3.6.3- Cadre de suivi – évaluation du Sous-Programme

La démarche de suivi évaluation mise en place est entreprise conformément au cadre logique de l'UNDAF. Elle vise principalement : une utilisation efficiente des ressources affectées au projet, l'adaptation de l'action à son environnement et ses évolutions. Chaque année un plan de suivi évaluation est annexé au PTA. Cette démarche est consignée dans le tableau ci-dessous.

Encadré 7: Dispositif de suivi évaluation prévu

<p><u>Période 2013-2016</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Rapport de progrès vers l'atteinte des objectifs et feedback des bénéficiaires- Journal de problème et Journal de risque- Plan de suivi et réunion de coordination mensuelle- Rapport trimestriel d'avancement (RTA) du projet soumis par le Gestionnaire du projet au comité de projet- Journal des leçons apprises mis à jour par le responsable du projet dans le but d'assurer un apprentissage actif et aidé dans la rédaction à terme du rapport des leçons apprises.- Visite annuelle des responsables techniques (PNUD et MINEPAT)- Rédaction du document annuel d'évaluation ; lequel permet une appréciation des progrès réalisés et la validation du PTA de l'année suivante. <p><u>2017</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Idem <p><i>Evaluation indépendante du sous programme sur la période 2013-2014</i></p>
--

L'évaluation du déploiement de ce dispositif révèle que celui-ci a permis une réalisation satisfaisante des activités prévues dans le PTA durant toute la période du Sous-Programme.

Certains ajustements spécifiques opérés méritent d'être relevés :

2013 :

- La non prise en compte de la dimension genre et personne vulnérables dans le diagnostic des filières porteuses, a débouché sur une amélioration de la stratégie pour les années futures.

2014:

- Consolidation des informations socioéconomiques de référence des Organisations Locales Bénéficiaires (OLB) et leur cartographie.
- Formation des OLB et de différents acteurs
- Réajustement du cadre de résultats et de la stratégie opérationnelle en fonctions des leçons apprises.

2015 :

- Collecte des informations de références sur les OLB et implantation des plaques signalétiques au niveau des sites de projet, afin d'assurer la visibilité des activités du SPRPB-2
- Appréciation des difficultés économiques et opérationnelles des OLB
- Meilleure implication des différents acteurs de la chaîne de suivi
- Réajustement du cadre de résultats et de la stratégie opérationnelle en fonction des leçons apprises

2016 :

- Solutions apportées aux difficultés opérationnelles des OLB relevées en 2015, notamment la création de boutiques d'intrants dans certaines communes pilotes.
- Meilleure implication des différents acteurs de la chaîne de suivi
- Réajustement du cadre de résultats et de la stratégie opérationnelle en fonctions des leçons apprises

2016 :

- La cartographie des opportunités socioéconomiques exploitables des communes cibles.
- Collecte des informations sur l'état d'avancement du SPRPB-2.

Quelques limites ont tout de même été relevées, en occurrence :

- Le suivi n'a pas systématiquement été multisectoriel : seules les équipes du MINEPAT et du PNUD ont régulièrement effectué des descentes, pourtant les ministères sectoriels à l'exception dans certains cas du MINADER et du MINEPIA, les autorités administratives et les élus locaux devraient être impliqués.
- Le système de collecte de données sur les OLB présente des insuffisances : En occurrence, le recueil des informations pour chaque projet financé n'a pas été systématisé. Les données archivées comportent notamment des vides et présentent quelques incohérences.
- Dispositif de suivi très centralisé : Les organes de gestion du SPRPB-II sont restés au niveau central sans démembrements permanent dans les zones couvertes par le Programme. Il en a découlé une perception d'une gestion lointaine ne permettant pas la prise en compte rapide des préoccupations des populations cibles et une adaptabilité en fonction des spécificités locales. Le renforcement des capacités des gestionnaires des CEOCA n'a ainsi pu se faire que de manière ponctuelle.
- L'évaluation pour certains résultats n'a pas été précise. Les bases de calculs devraient être plus précises ainsi que les méthodes d'échantillonnage.

3.7- La durabilité du Programme

L'évaluation sous ce critère a porté sur les probabilités de : (i) pérennisation des CEOCA implantés dans les Communes cibles ; (ii) Soutenabilité financière du mécanisme de revolving fund ; (iii) prolongement des effets des projets ayant bénéficié d'un financement dans le cadre du Sous-Programme et ; (iv) de l'existence du Programme et de son inscription dans le paysage institutionnel camerounais.

3.7.1- Pérennisation des CEOCA

Bien qu'elles soient allées au-delà des objectifs initiaux fixés, les démarches initiées pour la mise en place des CEOCA n'ont abouti que dans 60,9% (sur 23 Communes sensibilisées, 14 ont effectivement avancé dans le processus de mise en place de CEOCA¹²) en la faveur notamment de la sensibilité des exécutifs municipaux rencontrés et de la capacité des communes concernées à mobiliser les ressources d'investissement et de fonctionnement nécessaires pour permettre aux Centres d'être opérationnels. En l'absence d'un ancrage institutionnel officiel, la pérennité des CEOCA restera donc tributaire de ces deux facteurs.

Pérennité de l'engagement des exécutifs municipaux : Il est à craindre que là où les Centres sont déjà opérationnels, l'instabilité des exécutifs municipaux ne remette en cause leur existence. En effet, le financement du fonctionnement du CEOCA est

¹² et encore seulement 10 sont aujourd'hui opérationnels

aujourd'hui un choix de gestion du maire et de son équipe sans aucune contrainte institutionnelle. Nonobstant l'utilité aujourd'hui reconnue des Centres et leur administration (dans certains cas) par des responsables dédiés, un changement de politique induit par un renouvellement de l'exécutif municipal pourrait remettre en cause leur existence.

L'année 2018 qui devrait voir la tenue d'une élection municipale pourrait être riche d'enseignements à ce sujet. Les Partenaires du Sous-Programme devraient suivre l'issue du scrutin dans les Communes dotées de CEOCA et entamer, en cas de changement, une sensibilisation de proximité auprès des éventuels nouveaux responsables élus.

La soutenabilité financière des CEOCA : La mise en place des CEOCA s'est faite dans le cadre du Sous-Programme sur la base d'un engagement volontariste des exécutifs municipaux concernés à accueillir ces instruments. Cet engagement devait se manifester par :

- la mobilisation des investissements initiaux pour leurs implantations (aménagement des locaux) ;
- le recrutement / affectation d'un personnel dédié pour leur animation ;
- la mobilisation régulière des fonds pour en assurer le fonctionnement quotidien (paiement des salaires, achat des fournitures, financement des missions sur le terrain, règlement des facteurs d'eau d'électricité, de téléphone, ...).

Tableau 31 : Synthèse des équipements des CEOCA de 2013-2017

Taux de changes moyen		1\$=553,2062	
Région	Commune	Montant (USD)	Montant (F CFA)
Extrême Nord	Mokolo	26 333	14 567 579
Extrême Nord	Mora	26 311	14 555 408
Centre	Okola	42 398	23 454 836
Extrême Nord	Moulvoudaye	46 257	25 589 659
Ouest	Batcham	42 398	23 454 836
Extrême Nord	Maga	42 622	23 578 755
Nord	Lagdo	42 622	23 578 755
Nord	Pitoea	46 257	25 589 659
Extrême Nord	Waza	22 389	12 385 734
Extrême Nord	Bogo	22 389	12 385 734
Adamaoua	Dir	38 240,5	21 154 882
Extrême Nord	Touloum	38 240,5	21 154 882
Extrême Nord	Darak	46 257	25 589 659
Extrême Nord	Kousseri	46 257	25 589 659
	Total	528 971	292 630 037

Source : Unité d'Appui à la Gestion SPRPB2

Selon certaines études de faisabilité réalisées, la mise en place d'un CEOCA nécessiterait une enveloppe de près de 65 millions de F CFA et pour son fonctionnement annuel, il est revenu des échanges avec les acteurs lors de la mission d'évaluation que le fonctionnement de ces Centres nécessitait des ressources de l'ordre de 2 millions de F CFA par an (hors salaires des responsables).

La pérennisation de ces Centres et surtout celle de leur efficacité ne sera donc pas seulement tributaire de l'intérêt des exécutifs municipaux mais aussi de la capacité des mairies à générer des ressources pour assurer leur fonctionnement dans le temps. L'importance de cette question s'accroît si l'on considère que les Communes, notamment rurales, peinent à mobiliser les ressources de base pour leur fonctionnement.

Tableau 32 : Coût indicatif de mise en place d'un CEOCA

Composantes	Coût de l'action	
Axe 1 : Mise en place d'un service d'information	3 250 000	
Axe 2 : Développer le Partenariat avec les fournisseurs pour la mise en œuvre des services d'accompagnement	15 225 000	
Axe 3 : mise en place d'une démarche de suivi accompagnement des bénéficiaires	1 500 000	
Axe 4 : Mise en place et fonctionnement du CEOCA	43 905 000	
Total	63 880 000	
Contribution des bénéficiaires	2 890 000	5%
Contribution de la Mairie	11 660 000	18%
Subvention sollicitée	49 330 000	77%

Source : Etude de faisabilité CEOCA de Moulvoudaye

Cette problématique a quelque fois été abordée par les instances de gestion du Programme et il a été envisagé qu'au-delà des contributions des clients du CEOCA à son fonctionnement, sa pérennité pourrait être envisagée grâce à un soutien financier de la Commune, et une densification des prestations de services du CEOCA à l'égard d'autres acteurs.

Deux pistes peuvent donc être envisagées pour accompagner les mairies à assurer la soutenabilité financière des CEOCA à moyen et long terme :

- instaurer un système de recouvrement de frais auprès des bénéficiaires de services de ces Centres (des frais d'inscription peuvent être envisagés ou alors la rémunération de certains services à valeur ajoutée ou encore des retenues sur les financements obtenus avec le concours du Centre) ;

- transférer certaines compétences du MINEPAT aux mairies dotées de CEOCA (accompagnées des ressources qui vont avec) dans le cadre de la décentralisation. Ces compétences pourraient porter sur le suivi des OP à la base, l'identification des filières porteuses, etc.

Stabilité des personnels des CEOCA : Le Sous-Programme a énormément investi sur le renforcement des capacités des gestionnaires et autres personnels des CEOCA. Compte tenu du taux élevé de turnover qui caractérise très souvent les administrations publiques, il est à craindre que ces efforts soient à renouveler très régulièrement pour garantir une qualité de service acceptable au sein de ces Centres.

3.7.2- Soutenabilité financière du mécanisme de revolving fund

De la subvention accordée aux projets sélectionnés lors de la Phase 1, le SPRPB-II a inauguré une nouvelle approche lors de sa seconde phase : le crédit au taux 0 à travers des institutions financières présentes sur le plan local. L'une des principales vertus de cette mutation était de disposer d'un système de financement des AGR qui se recycle et donc s'inscrit dans la durabilité au-delà notamment de son alimentation régulière en ressources par l'Etat et ses partenaires.

Ce faisant, le Sous-Programme a déployé une approche innovante qui donne notamment toute sa résonance à la notion d'Activités Génératrice de Revenus (AGR) en plus d'accompagner les bénéficiaires à intégrer les circuits de financement modernes de l'économie tout en sa familiarisant avec leurs exigences de rationalité, de rentabilité et de gestion.

La soutenabilité financière de ce mécanisme repose cependant sur un facteur essentiel, mais critique : le recouvrement effectif des crédits accordés. Les responsables du Sous-Programme ont bien perçu cette problématique et ne l'on pas occulté dans le cadre de leurs activités de suivi.

En 2014, la Rapport de mise en œuvre du Sous-Programme précise que les crédits octroyés depuis le début du programme connaissent des niveaux de remboursement qui varient fortement d'une région à l'autre et d'une organisation paysanne à l'autre à l'intérieur d'une même localité. Il présente les états de remboursement pour un échantillon de onze (11) OP des Régions de l'Extrême-Nord (02 OP), du Nord (05 OP) et de l'Adamaoua (04 OP) :

Tableau 33 : Etat des recouvrements des crédits à fin 2014

Crédit du Sahel	
Montant total mis à la disposition :	442 430 708 FCFA
Total crédits reçus OP :	43 778 130 F CFA

Moyenne par OP :	3 979 830 F CFA
Montant des crédits arrivés à échéance :	PM
Montant déjà recouvré :	26 346 725 FCFA
Taux de recouvrement :	60,18%

Source : Rapport 2014

Par OP, les taux de remboursement allaient alors de 0% à 100%. Le Rapport indique que les niveaux variés de remboursement s'expliquaient par la reconduction d'une partie de certains crédits et l'attente des conditions favorables du marché pour la vente des récoltes pour d'autres.

Encadré 8: Le recouvrement, un casse-tête pour le financement des PME et pour les programmes de développement

Le financement des PME au Cameroun et par conséquent des OLB est loin d'être optimal. Pour les institutions financières, prêter au secteur privé en Afrique est considéré comme plus risqué que dans le reste du monde. En outre, financer de petites entreprises (et à fortiori les OLB) est considéré comme étant plus risqué que financer de grandes entreprises.

De tous les facteurs, le *risque d'insolvabilité* apparaît comme le plus important. Ce facteur discrimine fortement les clients d'un établissement financier et pèse en défaveur des PME. Les raisons sont évidemment multiples et se rapportent à l'environnement économique (infrastructure, capital humain, débouchés, ...) qui induit une faible productivité des micro-entreprises et de l'économie sociale, une surmortalité des entreprises et *une forte asymétrie d'informations*. Selon l'APPECAM, les PME ne représentent que 13,15% du total des crédits accordés par les banques en Août 2017, mais les créances en souffrance des PME sont supérieures à 20% alors que le taux global de casse est de 13,7%.

A l'analyse, les PME et les OLB ne brillent pas par leur alignement aux normes de gestion reconnues par les institutions de financement. Les nombreux cas d'insolvabilité ont créé une situation permanente de méfiance et conduit à un durcissement des conditions de prêts. Le problème de remboursement apparaît plus préoccupant dans le cadre de programmes gouvernementaux tels le PAJER-U¹, le PIAASI¹.

Selon une étude produite par le SYJEDEC sur la commande du PASOC et dont les résultats ont été reportés dans le Journal Le Jour N°987 du 27 juillet 2011 ; page 2, le taux de recouvrement des crédits alloués est de 8,91% au PIAASI et de 10,22% au PAJER-U. En effet, le recouvrement des fonds constitue le principal problème de ces deux programmes.

Selon des cadres du PIAASI à Yaoundé, cette situation découle de la malhonnêteté de certains acteurs qui usent de divers subterfuges pour ne pas respecter leurs engagements financiers, malgré le contrat de crédit qu'ils signent lors de l'octroi des fonds. « Certains vont même jusqu'à se prendre en photo dans un cercueil pour faire croire qu'ils sont décédés » reconnaît une source au PIAASI. En conséquence, plusieurs dossiers de demande de crédit sont bloqués en attente de financement au PIAASI.

Pour des mesures préventives, le programme à renforcer ses méthodes d'octroi de crédit.

Désormais, pour qu'un acteur bénéficie d'un prêt, il lui faut, en plus des pièces qui constituent son dossier de demande, une personne qui se porte caution financière ou morale pour lui. Cela évitera les poursuites judiciaires qui n'aboutissent pas toujours au remboursement de la somme prêtée mais plutôt à l'emprisonnement du débiteur. L'aval du responsable communal de rattachement a souvent été requis.

Ce problème « met en évidence la perception qu'auraient certains jeunes de l'argent public, qu'ils considèrent comme un « héritage » et ne se sentent donc pas tenus par l'obligation de rembourser », dit l'étude.

Tableau 34 : Extrait des états de financement d'un projet ()

Projet : culture du maïs sur 86 ha par un GIC de 125 membres	
Dépenses éligibles pour un ha :	Recettes e
- labour : 22 000 F CFA	Production prévue par ha : 40 sacs
- 03 sacs de NPK : 69 000 F CFA	Prix à la récolte : 8 000 F/ sac
- 02 sacs d'urée : 44 000 F CFA	Superficie individuelle : 86 ha/125 = 0,688 ha
- Total : 135 000 F CFA	Endettement :
- Montant financement : 11 610 000 F CFA	Par Membre : 11 610 000 F CFA / 125 = 92 800 F CFA
	Par ha : 11 610 000 F CFA/86 ha=134 883 F CFA
Risques : Déficit des pluies, inondations, vents violents, mévente, non remboursement	

Source : A partir des données collectées auprès du Crédit du Sahel

En 2015, l'étude confiée à un consultant individuel portait sur l'analyse du dispositif de revolving fund a conclu que la pérennité du dispositif était menacée par *l'insuffisance des capacités techniques et organisationnelles des bénéficiaires* et par *l'insuffisance du suivi technique* des activités qui pourraient influencer le niveau de remboursement.

Cette année et pour *rendre la sélection des groupes bénéficiaires beaucoup plus crédibles*, il a été retenu la mise en place d'un comité communal ad hoc de sélection des groupes présidé par les Maires assistés des DD/MINEPAT territorialement compétents. Au sein de ce comité, devraient siéger les sectoriels en fonction des domaines concernés par les projets à examiner, les EMFs partenaires et les représentants des groupes ayant soumis leurs projets.

Les documents de suivi consultés ne précisent pas plus tard le degré de fonctionnement de ces Comités ad hoc mais dans les cinq Communes dotées de CEOCA que nous avons visitées, il est revenu que l'établissement de micro finance partenaire du projet, bien que régulièrement invité, ne se faisait pas représenter lors des sessions des Comités de sélection.

En 2015 et 2016, une évaluation plus globale des taux de remboursement a été effectuée.

Tableau 35 : Etat des recouvrements des crédits à fin 2015

Crédit du Sahel	
Montant total mis à la disposition de 2013 à 2015 :	442 430 708 FCFA
Montant total décaissé au profit des OP :	391 179 601 FCFA (88,4%)
Montant des crédits arrivés à échéance :	111 932 625 FCFA (28,6%)
Montant déjà recouvré :	100 985 462 FCFA
Taux de recouvrement :	90%
CamCCUL	
Montant total mis à la disposition de 2014 à 2015 :	388 443 996 FCFA
Montant total décaissé au profit des OP :	249 330 746 FCFA (64,2%)
Montant des crédits arrivés à échéance :	PM
Montant déjà recouvré :	74 771 188 FCFA
Taux de recouvrement :	PM

Source : Rapport 2015

Les taux de recouvrement s'inscrivaient ainsi en nette amélioration dans les régions septentrionales (zone CDS) même s'il demeurerait que les crédits recouverts ne représentaient encore que 25,8% des montants déjà décaissés (en faisant fi de la maturité des créances) contre 30,0% dans la partie méridionale (zone CamCULL).

Pour obtenir l'amélioration dans le recouvrement dans la partie septentrionale, une partie de la récolte de certains groupes est stockée dans des magasins cogérés par ces derniers et le Crédit du Sahel et les autorités administratives ont été mises à contribution pour sensibiliser les Groupes et les inciter à rembourser.

Tableau 36 : Etat des recouvrements des crédits à fin 2016

Crédit du Sahel	
Montant total mis à la disposition de 2014 à 2015 :	PM
Montant total décaissé au profit des OP :	PM
Montant des crédits arrivés à échéance :	419 120 568 F CFA
Montant déjà recouvré :	298 525 951 F CFA
Stock de produit	805 000 F CFA
Taux de recouvrement :	71,4%
CamCCUL	
Montant total mis à la disposition de 2013 à 2015 :	PM
Montant total décaissé au profit des OP :	393 053 278 FCFA
Montant des crédits arrivés à échéance :	PM
Montant déjà recouvré :	190 776 384 FCFA
Taux de recouvrement :	50%
Diocèse de Doumé	

Montant total mis à la disposition de 2014 à 2015 :	PM
Montant total décaissé au profit des OP :	PM
Montant des crédits arrivés à échéance :	58 500 000 F CFA
Montant déjà recouvré :	54 500 000 F CFA
Taux de recouvrement :	93%

Source : Rapport 2016

Les données fournies en 2016 sur les états de recouvrement sont un peu moins précises (la différence entre crédits octroyés et crédits arrivés à échéance est moins claire pour CDS et CamCCUL). Pour CDS, le taux présenté est celui calculé sur la base des crédits arrivés à échéance et se situe à 71% tandis qu'à CamCCUL, le taux est calculé sur la base des crédits octroyés et se situe à 50% (taux qui serait donc à comparer avec le taux de 30% ci-dessus calculé en faisant fi de la maturité des créances).

En tout état de cause, les chiffres sont plus précis en ce qui concerne CamCCUL qui entre temps avait été audité. Pour CDS, l'estimation des montants échus (ceux-ci passent de 111,9 millions F CFA en 2015 à 419,1 millions F CFA en 2016, soit un coefficient multiplicateur de 3,7) indique que l'estimation de 2015 avait été sans doute sous-estimée ; le taux de recouvrement serait donc plus proche des 71,4% annoncé en 2016 que des 90% de 2015.

En faisant l'hypothèse que les montants octroyés par CamCCUL étaient déjà tous échus, le taux de remboursement global des crédits peut être estimé à **62,6%** à fin 2016.

Tableau 37 : Estimation du taux de recouvrement global à fin 2016

Partenaire	Montant des crédits arrivés à échéance	Montant déjà recouvré	Taux de recouvrement
Crédit du Sahel	419 120 568	299 330 951	71,4%
CamCCUL	393 053 278	190 776 384	48,5%
Diocèse de Doumé	58 500 000	54 500 000	93,2%
Total	870 673 846	544 607 335	62,6%

Source : Calcul des auteurs

Dans l'hypothèse optimiste où une moitié des crédits non encore recouverts à date ont pu ou pourront l'être après la période de production du Rapport 2016, le taux de casse sur les crédits oscillerait entre 37% et 19%. Ces taux demeurent élevés si l'on considère que l'on est à priori dans le cas de crédit sans intérêt. En théorie, un éventuel taux d'intérêt futur à appliquer devrait s'aligner sur ces valeurs.

En outre, le taux de casse élevé pose une hypothèse très sérieuse sur la durabilité du mécanisme étant entendu que l'on est ici dans le cadre d'un revolving fund où les remboursements des premiers bénéficiaires permettent d'octroyer des crédits aux

demandeurs suivants. A ce rythme, les fonds s'amenuiseraient considérablement au bout de trois-cinq ans.

3.7.3- Durabilité des effets sur les bénéficiaires

Pour accompagner les Organisations de Producteurs (OP) dans l'amélioration de leurs revenus, le SPRPB-II a procédé d'une part à l'identification et l'étude des filières porteuses pour orienter et conseiller le développement des AGR et d'autre part, le mécanisme de revolving fund qui permet aux OP d'accéder à des financements à taux bonifiés pour le développement de leurs activités. Les effets immédiats escomptés de ces actions sont l'amélioration des revenus tirés de ces AGR, le renforcement de l'esprit entrepreneurial dans le cadre d'une mutualisation des ressources (approche Groupe) et au final l'amélioration des conditions de vie et la réduction de la pauvreté.

La durabilité de ces effets est tributaire des facteurs suivants :

- L'actualisation régulière des études de filières ;
- Le renouvellement régulier des crédits et l'accroissement de leurs volumes ;
- La levée de certains goulots d'étranglement transversaux (tels l'accès au foncier, la construction des infrastructures de stockage et de commercialisation, l'irrigation, la lutte contre les changements climatiques, la facilitation de l'accès aux intrants –engrais, produits phyto-sanitaires, semences améliorées - , etc.)
- La modernisation progressive des Organisations de producteurs (mutation en Sociétés coopératives notamment).

3.8- L'impact du Programme

Dans sa finalité, le SPRPB-II ambitionnait de contribuer à l'amélioration des revenus et de l'accès des populations des localités de la zone sahéenne aux services socio-économiques de base. Ses impacts devraient logiquement se mesurer dans ces dimensions. Cependant, les changements éventuels qui pourraient survenir à ces niveaux requièrent souvent du temps pour se manifester et surtout requièrent des dispositifs adéquats de suivi et des procédés d'évaluation qui peuvent s'avérer lourds pour leur mises en évidence.

Alors que le Sous-Programme s'achève à peine, il est donc difficile de mesurer exactement les changements qu'il a pu apporter dans l'amélioration des revenus et des conditions de vie des populations de ses zones d'intervention. De plus, l'une des composantes procédait par une intervention indirecte puisqu'il s'agissait d'outiller les Communes pour qu'elles accompagnent les producteurs pour l'amélioration de leurs revenus et cadres de vie.

3.8.1- Au plan institutionnel

Les Communes dotées de CEOCA ont désormais à leur disposition un outil pérenne pour conduire leurs missions économiques au service de leurs localités. L'utilité de ces Centres a été confirmée à tous les niveaux. Les CEOCA complètent l'offre de services des CTD et ceux-ci en vantent leur mérite .

En termes d'impact, l'utilisation du CEOCA de Lagdo permettrait à ses clients de muter de l'économie de subsistance (on produit pour manger et on vend le surplus, élevage passionnel ou élevage comme épargne) à l'économie lucrative (on produit pour vendre et disposer des revenus suffisants pour diversifier ce que l'on mange), et induirait un changement profond de leurs conditions socio-économiques.

Le principal challenge est désormais d'assurer la pérennisation de ce service (mobilisation des financements pour son fonctionnement, institutionnalisation), d'étoffer son offre de service.

Une pré – évaluation de leurs impact réalisée par la DNP et l'UCP a mis en lumière quelques évidences qui vont dans le sens souhaité.

Encadré 9: Résultats relatifs au nombre d'emplois créés dans les Communes par les CEOCA

Il ressort de l'analyse des données collectées que, sur les 14 CEOCA mis en place dans les Communes des Régions de l'Adamaoua (Dir), du Centre (Okola), de l'Extrême-Nord (Maga, Moulvoudaye, Touloum, Kousseri, Darak, Mora, Mokolo, Bogo et Waza), du Nord (Lagdo et Pitoa) et de l'Ouest (Batcham), 10 sont fonctionnels et ont facilité l'insertion en auto-emploi de 7 981 producteurs parmi lesquels 37% sont des femmes et 36% des jeunes dont 15% de jeunes femmes. Par ailleurs Les CEOCA fonctionnels ont permis de renforcer les capacités des personnes accompagnées notamment en organisation communautaire, entrepreneuriat agropastorale, gestion et création des micros entreprises/ AGR.

Source: Correspondances N°000125/L/MINEPAT/SG/DGPAT/DIADR/SPRPB-II/DN du 23 novembre 2017 adressée par le DNP à Mme la Représentante Résidente du PNUD

3.8.2- Au niveau des producteurs

L'appréciation de l'impact des activités du SPRPB-II ne peut être réalisée en l'état actuel que sur la base d'observations indirectes. Premièrement, le programme est juste en phase d'achèvement et si l'on devrait considérer le temps indispensable pour la manifestation des changements escomptés dans les niveaux de revenus et de conditions de vie.

Deuxièmement, le système de suivi du Programme n'a pas toujours intégré l'évaluation systématique des impacts. Il a présenté des insuffisances dans l'évaluation des situations de référence et dans les mécanismes d'enregistrement et de remontée des informations. Lors de sa session de 2016 par exemple, le Comité de pilotage a instruit d'améliorer la collecte des données afin d'assurer une meilleure visibilité de l'impact des interventions sur les bénéficiaires.

Troisièmement, il subsistera toujours une importante difficulté à mettre en évidence les retombées spécifiques de chaque programme car les personnes/Groupes ciblés par les différentes actions sont régulièrement les mêmes et ont de la peine à différencier les résultats d'un Programme de ceux des autres appuis reçus.

Des efforts ont tout de même été faits pour appréhender les prémices de changements perceptibles auprès des bénéficiaires.

Au cours de ces missions de suivi effectuées en 2014, les groupes visités ont manifesté leur enthousiasme et exprimé leur gratitude pour les financements reçus qui leur ont permis de booster leur production avec un impact réel dans l'amélioration de leurs conditions de vie. Ces missions ont par ailleurs constitué une occasion pour présenter les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leurs activités.

Ces descentes ont relevé que l'appui du SPRPB-2 a aidé ces groupes de producteurs à étendre leurs exploitations. C'était aussi l'occasion de se rendre compte que le suivi est primordial pour la réussite des projets financés par le SPRPB-2. Bien que les responsables des services déconcentrés du MINEPAT s'investissent dans ce suivi, il n'en demeure pas moins qu'un suivi multisectoriel avec l'implication des services déconcentrés du MINADER et MINEPIA serait plus efficace.

L'exercice de pré-évaluation s'est intéressé à l'impact du Sous-Programme sur les revenus tirés des activités financées dans le cadre du Sous-Programme.

Encadré 10: Résultats relatifs à l'accroissement des recettes chez les OP accompagnés

Des tableaux récapitulatifs des données collectées et compilées en vue de la détermination du taux moyen d'accroissement des recettes des producteurs accompagnés par le SPRPB-2 au cours de la période allant de 2013 à 2016 dans les Régions de l'Adamaoua, de l'Extrême Nord et du Nord, il ressort de l'analyse desdites données collectées auprès d'un échantillon de 30 groupes mixtes hommes et de femmes sur les 57 groupes accompagnés, que le taux moyen d'accroissement des recettes des exploitations des groupes mixtes, d'hommes, de femmes et de jeunes est de 29% sur la période.

Le léger écart entre les prévisions (30%) et les réalisations (29%) est dû au retard lié à la mise à disposition des crédits de campagne et à la réduction des montants octroyés.

Source: Correspondances N°000125/L/MINEPAT/SG/DGPAT/DIADR/SPRPB-II/DN du 23 novembre 2017 adressée par le DNP à Mme la Représentante Résidente du PNUD

PARTIE 4 : APPRECIATION GLOBALE ET RECOMMANDATIONS

Au terme de l'évaluation finale du Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base (SPRPB) – Phase 2, la mission d'évaluation, après avoir passé en revue les réalisations du projet, analysé les performances et les acquis, identifié les insuffisances à différents niveaux, mis en exergue les contraintes, tire quelques leçons ainsi qu'il suit et formule les recommandations suivantes.

4.1- Leçons apprises et bonnes pratiques

Le Sous-Programme est une expérience enrichissante pour les deux partenaires que sont le MINEPAT et le PNUD dans le domaine de leur implication directe dans la promotion des économies locales. A travers ce Programme, les deux partenaires ont développé une approche très opérationnelle permettant de :

- élargir le champ d'action des CTD et les doter d'un dispositif opérationnel d'intervention dans le champ de la promotion économique auprès des populations de leurs localités ;
- promouvoir et renforcer les organisations de producteurs à la base ;
- éclairer les acteurs sur les potentialités des filières porteuses dans les localités d'intervention ;
- promouvoir l'accès des petits producteurs locaux aux circuits financiers modernes et ;
- développer quelques infrastructures spécifiques d'appui aux producteurs.

Il s'est cependant illustré par :

- un cadre de résultat très instable et sur lequel certaines activités ne se sont pas systématiquement alignées ;
- une implémentation quasi duale des activités avec deux pôles de gestion : l'UCP et la DNP ;
- une articulation des interventions qui nécessite des améliorations ;
- l'affectation de l'essentiel des ressources au financement des projets à travers le mécanisme de revolving fund déployé ;
- des risques de superposition des actions des composantes 2 et 3 aux initiatives d'autres administrations et partenaires ;
- un dispositif de suivi-évaluation qui s'est régulièrement adapté au contexte ;
- des résultats probants mais dont la pérennité reste tributaire de plusieurs facteurs ;
- une approche plus volontariste dans la prise en compte du genre et des groupes vulnérables.

4.2- Recommandations : vers une approche plus stratégique

4.2.1- Promouvoir et étendre le réseau de CEOCA

Le CEOCA est apparu tout au long de l'évaluation comme identité remarquable, marqueur et véritable valeur ajoutée qui distingue le Sous-Programme dans l'environnement des programmes de développement au Cameroun. S'il est un axe vers lequel la pérennisation du projet doit être envisagée, la promotion et l'extension du réseau de cet outil méritent d'être placées au premier plan.

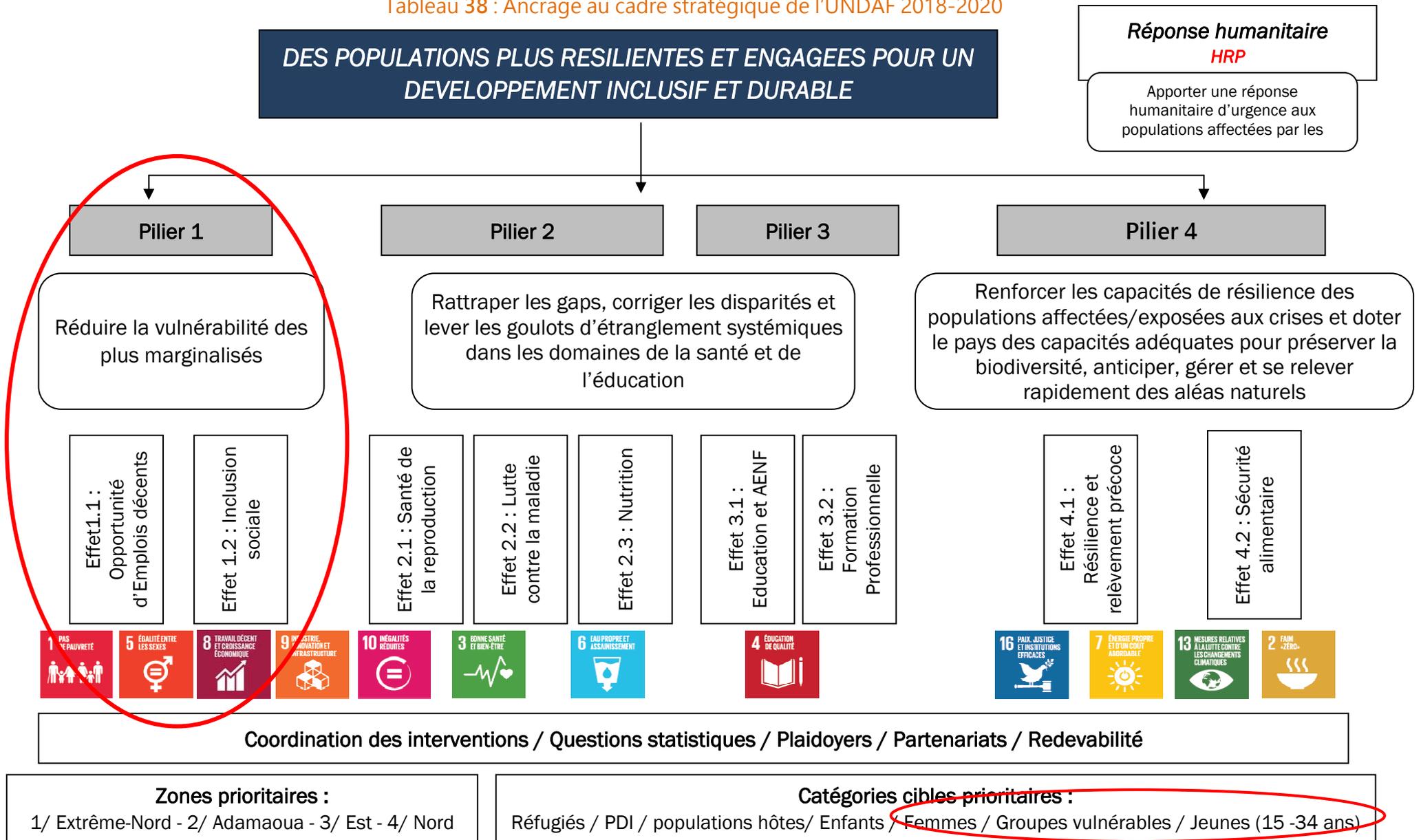
Il sera donc nécessaire de promouvoir cet outil auprès des autres partenaires de développement pour en faire le point d'ancrage de référence des initiatives de promotion économique au niveau local. Une telle synergie d'action paraît indispensable pour donner plus de résonance à cet important outil, mobiliser et intéresser les exécutifs municipaux et pourvoir ainsi étendre le réseau de CEOCA à l'ensemble des communes du pays.

Au sein du SNU, il s'agit de tirer parti de l'adoption d'un nouvel cadre d'assistance l'UNDAF 2018-2020 qui justement met l'accent sur la résilience et sur le développement inclusif et durable. L'ambition portée par le CEOCA s'inscrit ainsi en droite ligne du pilier 1 de cet UNDAF "Développement des opportunités d'emploi décents et inclusion sociale" dont l'objectif est d'accroître les opportunités d'emplois décents et les mesures de protection des femmes, des jeunes, des enfants et des personnes socialement vulnérables dans les zones cibles.

Cet UNDAF entend, en outre, dans sa stratégie d'implémentation, s'exécuter à travers une programmation conjointe des activités pour capitaliser et renforcer les synergies. Le SNU s'est en effet engagé, dans le cadre du Delivering as One (DaO) à engager des initiatives communes, des programmes conjoints qui impliquent plusieurs agences du Système des Nations Unies (SNU). De tels programmes devraient être l'occasion pour les agences des Nations Unies de réunir leur expertise sur la base de leurs avantages comparatifs afin de contribuer conjointement aux priorités et stratégies nationales de développement.

Dans un Programme conjoint formulé autour de ce pilier ou de ses produits, la promotion des CEOCA devrait pouvoir servir de pilier autour duquel se grefferaient toutes les autres initiatives à ancrage local.

Tableau 38 : Ancrage au cadre stratégique de l'UNDAF 2018-2020



La mise en place d'un CEOCA requiert environ une subvention de l'ordre de 45 à 50 millions de F CFA, d'où la nécessité de mobiliser davantage de financement pour étendre la mise en place de cet outil.

4.2.2- Restructurer l'approche de renforcement des capacités des responsables des CEOCA

La mise en place des CEOCA dans les Communes a jusqu'ici suivi un processus très rigoureux, partant de la sensibilisation des autorités communales à la subvention en équipements en passant par l'étude de faisabilité et la formation des responsables désignés ou pressentis pour le devenir.

L'approche du Sous-Programme prend en compte l'épineuse problématique de l'insuffisance des capacités disponibles au niveau local, problématique présentée comme le talon d'Achille et élément majeur parmi les freins à l'avancée du processus de décentralisation au Cameroun. En plus de la formation initiale des responsables des CEOCA, des séquences de formation continue ont été effectuées dans la cadre de séminaires / ateliers regroupant les responsables de ces Centres.

En plus de s'inscrire dans une démarche de renforcement, elle contribue à la mutualisation des compétences, le partage d'expérience et la création d'un réseau que les uns et les autres peuvent mettre à profit pour des activités futures après la fin du Sous-Programme.

Les échanges que la mission a eus avec les responsables des CEOCA révèlent cependant que ces efforts de renforcement de capacités méritent d'être approfondis, voire restructurés. L'accompagnement des organisations à la base requiert des compétences techniques et un savoir être qu'il est important de construire dans une démarche plus dynamique et mieux structurée.

Tableau 39 : Echantillon des besoins en renforcement des capacités exprimés par les responsables des CEOCA

Commune	Besoins
Maga	<ul style="list-style-type: none"> o Formation sur les techniques culturelles o Formation sur la gestion de l'argent et des récoltes par les ménages o Systèmes de maîtrise de la volatilité des prix o Formation sur la répartition des rôles des personnels du CEOCA
Touloum	<ul style="list-style-type: none"> o Formation sur les techniques de veille et de collecte des informations o Renforcement des formations à la maîtrise des techniques culturelles o Formation à l'éducation financière o Activité de banque / assurance
Moulvoudaye	<ul style="list-style-type: none"> o Renforcement des capacités sur le montage de projets (celle reçue n'a pas été bien assimilée)

Pitoea	o Formation sur le cadre juridique des organisations de production (réforme OHADA sur les sociétés coopératives)
Lagdo	o Formation sur le montage de projets o Formation sur la gestion des Organisations de producteurs (apprendre au OP à prévenir les frictions qui peuvent survenir au sujet de la gestion des appuis) o Formation sur la gestion des risques (fièvre aphteuse, peste porcine, grippe aviaire, inondations, ...)

Il est évident que les responsables des CEOCA auront toujours besoin de s'appuyer sur les techniciens chevronnés des administrations sectorielles lorsqu'il s'agira de fournir une assistance sur des domaines techniques bien précis comme les techniques culturales, la maîtrise des risques, ... Cependant, il est indispensable de s'assurer que ceux-ci sont outillés pour conseiller et accompagner les producteurs à la base ainsi que leurs organisations sur les questions d'organisation, de gestion, de montage de projets et surtout sur l'éducation financière.

En plus de ces aspects techniques, les responsables des CEOCA devraient, en la faveur de l'appui des organisations internationales comme le PNUD, observer des pratiques d'organisation du travail plus proches des standards internationaux en matière de planification du travail, archivage, tenue des registres, suivi des activités, reporting des activités, codification des procédures, etc. L'observation faite sur le terrain montre que des efforts importants restent à faire dans ces domaines.

Aussi et dans l'optique de mettre en place une approche plus globale et plus efficace de renforcement des capacités, l'évaluation suggère les trois pistes suivantes :

- développer et disséminer un module de formation des agents de planification du développement local : l'objectif est d'irriguer les parcours de formations initiaux et continus déployés dans les instituts publics / privés en gestion des collectivités territoriales décentralisées. Le MINEPAT s'assurerait ainsi de l'existence d'un nombre critique de cadres capables de porter les missions économiques des CTD dans les domaines de l'appui à la structuration des producteurs, la veille informationnelle, l'éducation financière, le montage des projets, les études de faisabilité, etc. Ce module pourrait compléter les cursus actuels proposés par les instituts publics / privés et se substituerait ou compléterait l'organisation sporadique d'ateliers / séminaires de renforcement des capacités. L'avantage ici serait la permanence de ces parcours de formation (le turn over des personnels serait alors moins problématique), leurs capacités à toucher un public plus important et pourquoi pas à des coûts moins élevés.
- L'élaboration de guides pratiques à l'attention des personnels communaux en charge des questions économiques et particulièrement des gestionnaires et

personnels des CEOCA : Le renforcement des capacités devant s'inscrire dans une dynamique continue, il importe de mettre à la disposition des agents locaux des manuels de référence sous forme de petits guides auxquels ils peuvent se référer pour conseiller, accompagner les producteurs et leurs organisations :

- Guide pour la formalisation d'une OP en société coopérative ;
 - Manuel pour l'étude faisabilité et le montage de projets avec des exemples et des abaques ;
 - Education financière : quelques repères ;
- L'accompagnement pratique pour la gestion moderne d'un Centre de promotion des activités économiques (CEOCA) : Certains responsables de CEOCA rencontrés ont présenté leur relation avec le PNUD, l'UGP ou encore la Direction Nationale du Programme (DNP) comme étant lointaine et sporadique. Ceci ne leur permettrait pas de capitaliser les diverses formations reçues dont certaines notions n'ont pas été suffisamment appréhendées. En plus des guides qui mettraient à leur disposition des repères permanents sur les questions techniques, il importe de développer une approche qui les familiarise davantage avec les techniques modernes de gestion suivant les standards internationaux suivant une approche du learning by doing. Une assistance à moyen terme pourrait leur être apportée en continue (sur un ou deux mois) pour ce faire et être complété par un coaching à distance sur une période similaire.

4.2.3- Etendre l'élaboration des cartographies des opportunités économiques

Plus que les études de filières, les cartographies des opportunités socioéconomiques exploitables par les jeunes se révèlent davantage articulées aux domaines des avantages comparatifs du MINEPAT et du PNUD. Elles offrent la possibilité de fédérer les actions de plusieurs intervenants sectoriels, de donner une vue d'ensemble sur les possibilités de développement des activités économiques et d'envisager des interventions structurantes à plusieurs secteurs d'activités.

Il conviendrait d'étendre, voire généraliser leur élaboration d'abord dans les Communes disposant de CEOCA et ensuite dans l'ensemble des Communes d'intervention du Programme. Un guide méthodologique d'élaboration et d'actualisation pourrait être élaboré et mis à la disposition des Communes (outil de travail pour les CEOCA notamment) afin de leur permettre de mieux jouer ce rôle d'impulsion des activités économiques dans leurs territoires.

4.2.4- Renforcer les bases de pérennisation du mécanisme de revolving fund

Comparé aux autres initiatives publiques de même nature, les résultats du mécanisme de revolving fund paraissent très encourageants, notamment en termes de taux de recouvrement. L'option de s'appuyer sur des partenaires privés (crédibles) se présente ici comme un véritable atout qu'il convient de capitaliser. De même, le suivi rapproché qui a notamment permis de déclencher des évaluations/audits a sans doute été déterminant dans ces performances et mérite d'être renforcé.

Comme analysé ci-dessus (section 3.7), la durabilité du mécanisme est essentiellement menacée par le taux de casse que nous avons évalué (à fin 2016) à environ 27% (62,6% de taux de remboursement global des crédits). Il convient donc d'entreprendre des actions pour :

- (i) Réduire autant que possible ce taux de casse ;
- (ii) Gérer le taux résiduel qui en résultera (un recouvrement à 100% étant de l'ordre de l'impossible).

Plusieurs pistes pertinentes ont été pour cela proposées par les acteurs rencontrés (gestionnaires de fonds de commerce, bénéficiaires) :

- Élargir et densifier la sensibilisation des bénéficiaires sur le passage de la subvention au crédit ;
- Développer un véritable programme d'éducation financière à l'endroit de ces derniers (les Communes à travers les CEOCA pourront être mis à profit) ;
- d'abaisser en conséquence le seuil de remboursement qui permet de réenclencher le financement de la filière
- Ouvrir l'accès à davantage partenaires financiers afin de donner une certaine marge aux bénéficiaires dans le choix de établissements de crédits et instaurer une certaine concurrence qui pourrait être source d'émulation ;
- Impliquer les bénéficiaires et les porteurs de projets dans certaines étapes de sélection des projets (mécanisme d'auto-évaluation) pour renforcer l'esprit de solidarité ;
- Améliorer les mécanismes opérationnels, notamment le timing de déblocage, l'information sur les dépenses éligibles au financement, les pièces à fournir, etc.
- Instaurer progressivement un taux d'intérêt qui restera bonifié (5% par exemple) afin de couvrir le taux résiduel de casse ;
- Etudier les possibilités de mise en place d'une assurance contre certains risques impactant négativement les perspectives de productions ;
- Abaisser le seuil de remboursement qui permet de réenclencher le financement de la filière (un remboursement à 100% étant très contraignant),
- Etc.

4.2.5- Améliorer l'articulation entre les trois composantes du Programme

La mise en œuvre du Programme et la qualité de ses résultats ont été impacté par l'insuffisante articulation entre les différentes composantes pourtant harmonieusement planifiées lors de la conception du Programme.

Il conviendra de corriger cet écart en déployant les activités des Composantes 2 et 3 en priorité, sinon en exclusivité dans les Communes où des CEOCA ont été mis en place. Les Partenaires devraient en outre adopter une approche de mise en œuvre qui favorise une plus grande synergie dans le déploiement des actions.

Dans cet élan, l'octroi des subventions (Grant) devrait être mieux apprécié pour l'ancrer à la démarche globale du Sous-Programme et au dispositif de financement déjà mis en place. La subvention pourrait être limitée à une amorce ou simplement être destinée à supporter les frais d'accès au mécanisme de revolving fund. En tout état de cause, il conviendrait d'établir une interrelation entre ces deux approches de financement.

4.2.6- Rechercher une meilleure synergie opérationnelle avec les autres programmes

Le SPRPB et certains autres Programmes relevant du MINEPAT ou d'autres administrations et partenaires présentent donc des zones de synergie importantes. Avec le PNDP, il a été mis en évidence la possibilité d'une inter action très fertile : Les goulots d'étranglement au long de la chaîne de valeurs de la filière ainsi que les possibilités de mutualisation des investissements productifs mises en évidence lors des études de filières réalisées dans le cadre du Sous-Programme peuvent raisonnablement être pris en charge par le PNDP tandis que la promotion des AGR pourrait tirer parti des infrastructures sociocommunautaires réalisées par le PNDP.

Avec les Programmes ACEFA et PIDMA, des synergies peuvent être trouvées pour lever des contraintes structurelles dans les communes d'intervention.

4.2.7- Améliorer l'efficience du Programmes et la prise en compte des Groupes vulnérables

Les analyses ont mis en évidence certaines insuffisances du dispositif de gestion (gestion duale) et de suivi (non exhaustivité des supports de reporting, cadre des résultats instable). Ces aspects requièrent des améliorations notamment par :

- Une définition claire du cadre de résultats initial du Programme et la circonscription précise de ses modalités de révision ;
- La définition précise du canevas des Rapports de reporting (Rapport annuels des activités notamment) pour ceux-ci soient adossés sur le cadre de résultats ;
- Une définition précise des modalités de mesure de l'impact du Programme, notamment en ce qui concerne les indicateurs d'Outcome. Les indicateurs

d'Outcome devraient faire l'objet d'une méthodologie (échantillonnage, périodicité, outils de mesures, etc.) partagée et validée.

Les objectifs initiaux du Programme avaient mis en évidence une ambition forte de prise en compte des groupes vulnérables et du genre. Un effort important a été fait dans le reporting pour ressortir des effets différenciés des activités sur les femmes et sur les hommes. De même, l'évaluation montre que les femmes n'ont pas subi de discrimination particulière dans l'accès aux interventions au Sous-Programme. Il conviendrait de renforcer cette dynamique en améliorant la prise en compte des dimensions genre et vulnérables dans une optique d'approche droit humain afin de rattraper les discriminations initiales.

Ce renforcement pourrait passer par la définition des critères de sélection et le choix des activités qui favoriseraient leur plus grande intégration. A titre illustratif :

- Un volume spécifique des fonds du revolving fund pourrait être réservé au financement des Groupes majoritairement composés de femmes ;
- La sélection des filières pourrait intégrer des activités majoritairement exercées par les femmes ;
- Le Sous-Programme pourrait concevoir des actions spécifiques en faveur des femmes (levée de certains goulots d'étranglement spécifiques, développement des initiatives réservées aux femmes, ...).

Une telle approche plus volontariste devra être étendue à la prise en compte des autres groupes vulnérables qui apparaissent jusqu'ici comme les parents pauvres du Sous-Programme (personnes vivant avec un handicap, personnes vivant avec le VIH, populations marginales, ...).

ANNEXES

Termes de référence de l'évaluation

Situation des emplois créés dans certaines Communes

POINT DE SITUATION DES EMPLOIS CRES DANS LES COMMUNES SUITE A L' ACCOMPAGNEMENT										
Données de Frequentation des CEOCA				Auto-emplois créés sur credit revolving du MINEPAT et autres			Auto-emplois créés sur GRANT du PNUD			
Categories	H	F	J	H	F	J	Total Jeunes	jeunes H	jeunes F	
Batcham	55	12	60	12	6	7	0	0	0	
Maga	320	255	342	547	2222	901	355	223	132	
Pitoea	82	50	77	237	460	153	187	125	62	
Touloum	358	890	775	201	232	126	307	130	177	
Moulvoudaye	0	0	22	0	0	0	237	143	94	
Kousseri	0	0	25	0	0	0	468	259	209	
Lagdo	0	0	25	0	0	0	494	312	182	
Mora	0	0	28	0	0	0	246	119	127	
Mokolo	0	0	25	0	0	0	373	266	107	
Dir	0	0	25	0	0	0	210	123	87	
Total	815	1207	1404	997	2920	1187	2877	1700	1177	
Grand Total	3426			7981						
Clients ayant fréquenté les CEOCA		CEOCA s'auto-employant								
cumul 2016	2434		4075							
cumul 2017	3426		7981							
2017	992		3906							
% des femmes ayant fréquenté les CEOCA			35%							
% des femmes s'auto-employant			37%							
% des jeunes ayant fréquenté les CEOCA			41%							
% des jeunes s'auto-employant			36%							
employant			15%						Le DNP a.i	
employant			21%							

Détails de la répartition et des coûts des activités exécutées

Output	Activités planifiées	Dépenses effectuées	Année	Source	Composante	Taux USD	Dépense CFA
SP11 Des centres d'écoute, de conseil, d'orientation et d'accompagnement mis en place pour le développement des AGR dans les communes cibles	Opérer le meilleur choix des structures et stratégies de mise en place des centres d'écoute qui s'apparentent au contexte du Cameroun	0	2013	TRAC	11	500	0
	Effectuer une mission de sensibilisation de prospection et d'information des parties prenantes à la mise en place des CEOCA dans les communes de Maga et de Lagdo	5 375	2013	TRAC	11	500	2 687 500
	Réaliser une étude de faisabilité de la mise en place de deux CEOCA dans les communes de Maga et de Lagdo	18 798	2013	TRAC	11	500	9 399 000
	Effectuer une mission de Validation du rapport de faisabilité et de planification des actions de mise en œuvre des Centres d'écoutes	12 050	2013	TRAC	11	500	6 025 000
	Equiper les CEOCA de MAGA et LAGDO	83 399	2013	TRAC	11	500	41 699 500
SP12 Des partenariats en matière de montage de projets, de formation, de micro-finance etc.) et des cadres de concertation entre services techniques pour assurer la disponibilité des services productifs pour les populations développés dans les communes cibles	Développer des partenariats en matière de montage de projets, de formation, de micro-finance etc.) et des cadres de concertation	0	2013	TRAC	12	500	0
SP21 : Les filières porteuses des zones cibles sont fonctionnelles	Réaliser une étude diagnostic intégrant un plan de développement des filières potentiellement porteuses dans les communes cibles	10 454	2013	TRAC	21	500	5 227 000
SP 22 : Les producteurs mieux organisés pour tirer le meilleur parti des filières porteuses	Accompagner le regroupement des producteurs autour des projets à valeur ajoutée	0	2013	TRAC	22	500	0
SP 31 : Les producteurs obtiennent des financements bon marché et durables pour la mise en œuvre des filières porteuses identifiées	Réaliser une étude de faisabilité d'un mécanisme de revolving fund	38 005	2013	TRAC	31	500	19 002 500
SP32 Les microprojets de la première phase du SPRPB sont financés.	Effectuer le capacity assement des Organisations Locales Bénéficiaires	51 604	2013	TRAC	32	500	25 802 000
	Financer les 115 microprojets en attente	0	2013	TRAC	32	500	0
Le fonctionnement pour la mise en œuvre des activités du SPRPB II est disponible	Disponibilité du fonctionnement pour la mise en œuvre des activités du SPRPB-2	302 637	2013	TRAC	Fonct	500	151 318 500
SP11 Des centres d'écoute, de conseil, d'orientation et d'accompagnement mis en place pour le développement des AGR dans les communes cibles	Opérer le meilleur choix des structures et stratégies de mise en place des centres d'écoute qui s'apparentent au contexte du Cameroun	0	2013	GOUV	11		0
	Effectuer une mission de sensibilisation de prospection et d'information des parties prenantes à la mise en place des CEOCA dans les communes de Maga et de Lagdo	5 236 400	2013	GOUV	12		5 236 400

	Réaliser une étude de faisabilité de la mise en place de deux CEOCA dans les communes de Maga et de Lagdo	0	2013	GOUV	11		0
	Effectuer une mission de Validation du rapport de faisabilité et de planification des actions de mise en œuvre des Centres d'écoutes	0	2013	GOUV	11		0
	Equiper les CEOCA de MAGA et LAGDO	0	2013	GOUV	11		0
SP12 Des partenariats en matière de montage de projets, de formation, de micro-finance etc.) et des cadres de concertation entre services techniques pour assurer la disponibilité des services productifs pour les populations développés dans les communes cibles	Développer des partenariats en matière de montage de projets, de formation, de micro-finance etc.) et des cadres de concertation	0	2013	GOUV	12		0
SP21 : Les filières porteuses des zones cibles sont fonctionnelles	Réaliser une étude diagnostic intégrant un plan de développement des filières potentiellement porteuses dans les communes cibles	74 130 267	2013	GOUV	21		74 130 267
SP 22 : Les producteurs mieux organisés pour tirer le meilleur parti des filières porteuses	Accompagner le regroupement des producteurs autour des projets à valeur ajoutée	0	2013	GOUV	22		0
SP 31 : Les producteurs obtiennent des financements bon marché et durables pour la mise en œuvre des filières porteuses identifiées	Réaliser une étude de faisabilité d'un mécanisme de revolving fund	7 225 000	2013	GOUV	31		7 225 000
SP32 Les microprojets de la première phase du SPRPB sont financés.	Effectuer le capacity assement des Organisations Locales Bénéficiaires	75 300 591	2013	GOUV	32		75 300 591
	Financer les 115 microprojets en attente	352 000 000	2013	GOUV	32		352 000 000
Le fonctionnement des organes de pilotage et de supervision du SPRPB est disponible	Mettre à disposition le fonctionnement de la DN	40 942 564	2013	GOUV	Fonct		40 942 564
SP11 Des centres d'écoute, de conseil, d'orientation et d'accompagnement mis en place pour le développement des AGR dans les communes cibles	Rendre opérationnels les deux CEOCA de Lagdo et de Maga initiés en 2013	24 079	2014	TRAC	11	580	13 965 820
	Etendre la mise en place des CEOCA dans de nouvelles communes cibles remplissant les conditions pour la mise en place d'un CEOCA	183 341	2014	TRAC	11	580	106 337 780
	Elaborer le plan stratégique de l'emploi des jeunes	0	2014	TRAC	Autres	580	0
SP12 Des partenariats en matière de montage de projets, de formation, de micro-finance etc.) et des cadres de concertation entre services techniques pour assurer la disponibilité des services productifs pour les populations développés dans les communes cibles	Etablir des partenariats avec les Services Techniques Déconcentrés de l'Etat (STDE) et les privés pour des appuis multiformes aux clients des deux CEOCA	0	2014	TRAC	12	580	0
SP21 : Les filières porteuses des zones cibles sont fonctionnelles	Approuver les requêtes de financement des projets à valeur ajoutée identifiés en 2013	15 084	2014	TRAC	21	580	8 748 720
	Etendre le diagnostic des filières dans de nouvelles	0	2014	TRAC	21	580	0

	communes remplissant les conditions pour réaliser le diagnostic des filières porteuses.							
SP 22 : Les producteurs mieux organisés pour tirer le meilleur parti des filières porteuses	Accompagner les organisations de producteurs identifiées en 2013 parmi lesquelles 25% de jeunes et 30% de femmes dans l'obtention des financements à travers le mécanisme de revolving fund.	2 501	2014	TRAC	22	580	1 450 580	
	Accompagner les organisations des producteurs de 2013 parmi lesquelles 25% de jeunes et 30% de femmes pour bénéficier des appuis organisationnels	0	2014	TRAC	22	580	0	
	Faire le suivi de la mise en œuvre des appuis reçus	0	2014	TRAC	22	580	0	
SP 31 : Les producteurs obtiennent des financements bon marché et durables pour la mise en œuvre des filières porteuses identifiées	Tester le mécanisme de revolving fund dans les communes pilotes	0	2014	TRAC	31	580	0	
	Développer des synergies avec d'autres projets et programmes pour la mise en œuvre du revolving fund	0	2014	TRAC	31	580	0	
	Evaluer la mise en œuvre des conventions signées avec Crédit du Sahel et CamCCUL en 2013	2 441	2014	TRAC	31	580	1 415 780	
SP32 Les microprojets de la première phase du SPRPB sont financés.	Financer 50 microprojets réévalués de la première phase	0	2014	TRAC	32	580	0	
	Collecter les données de référence des indicateurs de résultat dans les communes pilotes de 2013 & 2014 et auprès des OLBs financées	0	2014	TRAC	32	580	0	
Le fonctionnement pour la mise en œuvre des activités du SPRPB II est disponible	Disponibilité du fonctionnement pour la mise en œuvre des activités du SPRPB-2	249 482	2014	TRAC	Fonct	580	144 699 560	
SP11 Des centres d'écoute, de conseil, d'orientation et d'accompagnement mis en place pour le développement des AGR dans les communes cibles	Rendre opérationnels les deux CEOCA de Lagdo et de Maga initiés en 2013	13 800 000	2014	GOUV	11		13 800 000	
	Etendre la mise en place des CEOCA dans de nouvelles communes cibles remplissant les conditions pour la mise en place d'un CEOCA		2014	GOUV	11		0	
	Elaborer le plan stratégique de l'emploi des jeunes		2014	GOUV	Autres		0	
SP12 Des partenariats en matière de montage de projets, de formation, de micro-finance etc.) et des cadres de concertation entre services techniques pour assurer la disponibilité des services productifs pour les populations développés dans les communes cibles	Etablir des partenariats avec les Services Techniques Déconcentrés de l'Etat (STDE) et les privés pour des appuis multiformes aux clients des deux CEOCA	0	2014	GOUV	12		0	
SP21 : Les filières porteuses des zones cibles sont fonctionnelles	Approuver les requêtes de financement des projets à valeur ajoutée identifiés en 2013		2014	GOUV	21		0	
	Etendre le diagnostic des filières dans de nouvelles communes remplissant les conditions pour réaliser le	0	2014	GOUV	21		0	

	diagnostic des filières porteuses.							
	Structurer les bénéficiaires autour des filières avec une plus grande implication des Maires	28 803 909	2014	GOUV	22			28 803 909
SP 22 : Les producteurs mieux organisés pour tirer le meilleur parti des filières porteuses	Accompagner les organisations de producteurs identifiées en 2013 parmi lesquelles 25% de jeunes et 30% de femmes dans l'obtention des financements à travers le mécanisme de revolving fund.	32 074 925	2014	GOUV	22			32 074 925
	construction des infrastructures de soutien à la production	40 067 632	2014	GOUV	Autres			40 067 632
	Faire le suivi de la mise en œuvre des appuis reçus	28 035 000	2014	GOUV	22			28 035 000
SP 31 : Les producteurs obtiennent des financements bon marché et durables pour la mise en œuvre des filières porteuses identifiées	Tester le mécanisme de revolving fund dans les communes pilotes		2014	GOUV	31			0
	Développer des synergies avec d'autres projets et programmes pour la mise en œuvre du revolving fund		2014	GOUV	31			0
	Evaluer la mise en œuvre des conventions signées avec Crédit du Sahel et Camcull en 2013	7 053 894	2014	GOUV	31			7 053 894
SP32 Les microprojets de la première phase du SPRPB sont financés.	Financer 50 microprojets réévalués de la première phase	375 000 000	2014	GOUV	32			375 000 000
	Encadrement technique des cadres du MINADER et du MINEPIA et frais de suivi	7 804 655	2014	GOUV	32			7 804 655
	Plaques de signalisation et participation aux foires et conférences	6 239 000	2014	GOUV	Fonct			6 239 000
	Assurer la communication et la visibilité du programme	15 000 000	2014	GOUV	Fonct			15 000 000
	Comité de pilotage et Secrétariat technique	19 635 000	2014	GOUV	Fonct			19 635 000
	Collecter les données de référence des indicateurs de résultat dans les communes pilotes de 2013 & 2014 et auprès des OLBs financées et cartographie des projets	35 073 642	2014	GOUV	Fonct			35 073 642
Le fonctionnement pour la mise en œuvre des activités du SPRPB II est disponible	Mettre à disposition le fonctionnement de la DN	59 411 116	2014	GOUV	Fonct			59 411 116
SP11 Des centres d'écoute, de conseil, d'orientation et d'accompagnement mis en place pour le développement des AGR dans les communes cibles	Elaborer le plan type de mise en place d'un CEOCA intégrant les normes de qualité minimales des services rendus aux clients	600 000	2015	TRAC	11	551		600 000
	Rendre opérationnels les quatre CEOCA de Moulvoudaye, Pitoa, Okola et Batcham initiés en 2014	16 834 012	2015	TRAC	11	551		16 834 012
	Faire connaître les CEOCA de Moulvoudaye, de Pitoa, d'Okola et de Batcham	3 316 601	2015	TRAC	12	551		3 316 601
	Initier de nouveaux CEOCA	15 865 515	2015	TRAC	11	551		15 865 515
	Mettre en œuvre les actions prioritaires de plan de mise en place des CEOCA	82 813 627	2015	TRAC	11	551		82 813 627
	Valider les axes stratégiques du PANEJ	1 031 400	2015	TRAC	Autres	551		1 031 400

	Acquisition de 08 motos et autres matériels informatiques non initialement budgétisés	23 287 279	2015	TRAC	11	551	23 287 279
SP12 Des partenariats en matière de montage de projets, de formation, de micro-finance etc.) et des cadres de concertation entre services techniques pour assurer la disponibilité des services productifs pour les populations développés dans les communes cibles	Identifier les Services Techniques Déconcentrés de l'Etat (STDE) et les privés susceptibles d'apporter des appuis multiformes aux clients des CEOCA de Moulvoudaye, Pitoa, Okola et Batcham	0	2015	TRAC	12	551	0
	Etablir des partenariats avec les Services Techniques Déconcentrés de l'Etat (STDE) et les privés pour des appuis multiformes aux clients des quatre CEOCA	0	2015	TRAC	12	551	0
	Appliquer les normes minimales de qualité des services rendus aux clients des CEOCA de Maga et Lagdo	0	2015	TRAC	12	551	0
SP21 : Les filières porteuses des zones cibles sont fonctionnelles	Réaliser le diagnostic des filières intégrant la gestion des risques socioéconomiques et environnementaux dans de nouvelles communes remplissant les conditions requises	8 756 638	2015	TRAC	21	551	8 756 638
	Elaborer les projets de financement des filières porteuses issues du diagnostic	0	2015	TRAC	21	551	0
	Appliquer les bonnes pratiques agro-sylvo-pastorales dans les projets des bénéficiaires	0	2015	TRAC	21	551	0
SP 22 : Les producteurs mieux organisés pour tirer le meilleur parti des filières porteuses	Accompagner les producteurs identifiés lors du diagnostic parmi lesquels 30% de femmes pour qu'ils s'organisent autour des filières porteuses dans les communes concernées	0	2015	TRAC	22	551	0
	Accompagner les producteurs parmi lesquels 30% de femmes pour qu'ils s'organisent autour des projets structurants des filières porteuses	0	2015	TRAC	22	551	0
SP 31 : Les producteurs obtiennent des financements bon marché et durables pour la mise en œuvre des filières porteuses identifiées	Faire une évaluation du mécanisme de revolving fund dans les sites de mise en œuvre des projets	4 500 000	2015	TRAC	31	551	4 500 000
	Mettre à jour le manuel de revolving des avis pertinents des bénéficiaires	0	2015	TRAC	31	551	0
	Financer les projets structurants des filières porteuses des bénéficiaires dans les communes cibles	2 292 000	2015	TRAC	31	551	2 292 000
SP32 Les microprojets de la première phase du SPRPB sont financés.	Financer les microprojets de la première phase en attente	3 709 284	2015	TRAC	32	551	3 709 284
Le fonctionnement pour la mise en œuvre des activités du SPRPB II est disponible	Disponibilité du fonctionnement pour la mise en œuvre des activités du SPRPB-2	111 590 511	2015	TRAC	Fonct	551	111 590 511
	<i>1.1. Indemnités des personnels (Superviseurs, Directeur national, membres de l'Unité focale et agents d'appui)</i>	22 000 000	2015	GOUV	Fonct	551	22 000 000
	<i>1.2. Petit équipement et fournitures de bureau</i>	4 489 763	2015	GOUV	Fonct	551	4 489 763
	<i>1.3. Communication (téléphone, internet, web)</i>	1 560 000	2015	GOUV	Fonct	551	1 560 000

	<i>I.4. Acquisition matériel informatique (laptops, Destoop, vidéo projecteur, photocopieuse, caméscopes)</i>	4 706 798	2015	GOUV	Fonct	551	4 706 798
	<i>I.5. Carburant et maintenance</i>	6 355 357	2015	GOUV	Fonct	551	6 355 357
	<i>I.6. Acquisition d'une voiture tout terrain</i>	0	2015	GOUV	Fonct	551	0
	II.1 Etudes Diagnostiques des filières potentiellement porteuses (30 communes) et évaluation des microprojets	18 837 507	2015	GOUV	21	551	18 837 507
	II 2 Financement des microprojets et des projets structurants des filières porteuses dans les communes	435 443 996	2015	GOUV	31	551	435 443 996
	II 3 Implantation des nouveaux centres d'Ecoutes, d'Orientation, de Conseils et d'Accompagnement (CEOCA) dans les communes	20 961 800	2015	GOUV	11	551	20 961 800
	II 4 Renforcement des capacités des organisations locales bénéficiaires dans les 10 Régions en technique managériale, élaboration du bussiness plan et suivi des projets	7 040 000	2015	GOUV	22	551	7 040 000
	II 5. Suivi et évaluation des activités et collecte des informations socio-économiques de base auprès des bénéficiaires du SPRPB-2 et développement des outils	11 096 204	2015	GOUV	Fonct	551	11 096 204
	II 6. Renforcement des capacités des Maires et des élus locaux	8 680 000	2015	GOUV	12	551	8 680 000
	II 7 Organisation de deux sessions du Comité de Pilotage et 04 sessions du comité d'évaluation des projets et du Secrétariat Technique)	14 430 000	2015	GOUV	Fonct	551	14 430 000
	II 8 Production et diffusion d'un vidéo reportage sur les réalisations du SPRPB-2	0	2015	GOUV	Fonct	551	0
	II 9 Finalisation de l'implantation de l'unité d'extraction d'huile d'avocat	36 000 000	2015	GOUV	Autres	551	36 000 000
	II 10. Confection des outils d'information et de promotion du Sous-programme (plaques de signalisation, plaquettes, dépliants, Emissions radio/télé)	4 886 625	2015	GOUV	Fonct	551	4 886 625
	II 11 Participation aux foires conférences et comices (salon de l'entrepreneuriat agricole, salon du machinisme agricole, mini comice agro pastoral)	4 855 264	2015	GOUV	Fonct	551	4 855 264
1-Les institutions locales (Communes cibles) mettent en place des dispositifs d'appui pour faciliter l'accès des populations rurales, en particulier des jeunes (hommes et femmes) aux opportunités socioéconomiques (AGR, microentreprises, information sur les emplois).	<i>Evaluer les besoins non couverts par les CEOCA actuels</i>	5 734 753	2016	TRAC	11	607	5 734 753
	<i>Elaborer la note conceptuelle des CEOCA tenant compte des nouveaux besoins</i>	1 860 203	2016	TRAC	11	607	1 860 203
	<i>Réaliser le plan type d'un CEOCA tenant compte des normes</i>	11 659 715	2016	TRAC	11	607	11 659 715

	<i>de qualité minimales des services rendus aux usagers</i>							
	<i>Mener un plaidoyer dans les communes de Maga, Pitoa, Moulvoudaye, Kousseri, Touloum pour intégrer les nouvelles fonctions des CEOCA</i>	4 784 293	2016	TRAC	11	607	4 784 293	
	<i>Organiser une concertation avec les Maires de Mora et Mokolo pour la mise en place des nouveaux CEOCA</i>	965 583	2016	TRAC	11	607	965 583	
	<i>Doter les CEOCA en matériels et équipements nécessaires pour leur fonctionnement</i>	32 488 987	2016	TRAC	11	607	32 488 987	
	<i>Former le personnel (H/F) des CEOCA des communes de Maga, Pitoa, Moulvoudaye, Kousseri, Touloum, de Mora et Mokolo à la gestion technique, administrative, financière et à la collecte des données sur l'emploi/auto-emploi des clients des CEOCA.</i>	8 931 650	2016	TRAC	11	607	8 931 650	
2- Les populations rurales (hommes et femmes) des zones d'intervention prioritaires plus aptes à exploiter les opportunités socioéconomiques, en particulier les filières porteuses de leurs localités.	<i>Réaliser l'état des lieux des opportunités socioéconomiques exploitables par les populations rurales (hommes et femmes) dans les communes de Maga, Moulvoudaye, Touloum, et Kousseri</i>	6 246 629	2016	TRAC	21	607	6 246 629	
3- Les institutions financières locales facilitent l'accès des populations rurales, en particulier des jeunes (hommes et femmes) aux services financiers adaptés pour le développement de leurs AGR et microentreprises	<i>Editer le manuel de revolving funds et le guide de diagnostic des filières porteuses</i>	896 945	2016	TRAC	31	607	896 945	
	<i>Financer les microprojets d'AGR des producteurs et les microentreprises des jeunes (hommes et femmes) à travers les mécanismes le revolving funds</i>	3 057 875	2016	TRAC	31	607	3 057 875	
4- Les institutions locales des zones d'intervention prioritaires disposent de mécanismes opérationnels d'alerte, de régulation et d'information pour mieux répondre aux chocs économiques (pénuries, baisses de revenus, fluctuation de prix, baisse de production)	<i>Réaliser un état des lieux des dispositifs/mécanismes d'alerte, de régulation et d'information existant pour mieux répondre aux chocs économiques dans l'Extrême Nord</i>	7 455 354	2016	TRAC	Autres	607	7 455 354	
5- Les institutions nationales (MINEFOP, MINJEC, FNE) et locales (Communes cibles) plus aptes à développer des politiques et stratégies pour un accès accru et équitable des jeunes aux opportunités d'emplois et au développement des microentreprises.	<i>Elaborer les plans d'insertion professionnelle des jeunes (H/F) dans les communes cibles de Maga, Pitoa, Moulvoudaye, Kousseri, Touloum</i>	13 378 571	2016	TRAC	Autres	607	13 378 571	
	<i>Organiser un atelier de mobilisation des ressources pour l'opérationnalisation du Plan d'Action National pour l'emploi des Jeunes 2016-2020 (PANEJ)</i>	6 246 629	2016	TRAC	Autres	607	6 246 629	
6-Le fonctionnement pour la mise en œuvre des activités du SPRPB II est disponible	<i>Apporter une assurance qualité pour la mise en œuvre des activités du SPRPB-2</i>	164 640 899	2016	TRAC	Fonct	607	164 640 899	
	I.1. Indemnités des personnels (Superviseurs, Directeur	10 217 000	2016	GOUV	Fonct	607	10 217 000	

	national, membres de l'Unité focale et agents d'appui)						
	I.2. Paiement des salaires des personnels d'appui	8 439 696	2016	GOUV	Fonct	607	8 439 696
	I.3. Petit équipement et fournitures de bureau	12 163 361	2016	GOUV	Fonct	607	12 163 361
	I.4. Communication (téléphone, internet, web)	1 560 000	2016	GOUV	Fonct	607	1 560 000
	I.5. Carburant et maintenance	12 811 773	2016	GOUV	Fonct	607	12 811 773
	II.1. Etudes Diagnostiques des filières potentiellement porteuses (30 communes) et évaluation des microprojets	10 417 438	2016	GOUV	21	607	10 417 438
	II. 2. Financement des microprojets et des projets structurants des filières porteuses dans les communes	395 029 919	2016	GOUV	31	607	395 029 919
	II. 3. Implantation et équipement de deux nouveaux centres d'Ecoutes, d'Orientation, de Conseils et d'Accompagnement (CEOCA) dans les communes de Bangou et meyomessi	22 871 202	2016	GOUV	11	607	22 871 202
	II. 4. Renforcement des capacités des organisations locales bénéficiaires dans les 10 Régions en technique managériale, élaboration du business plan et suivi des projets	3 692 575	2016	GOUV	22	607	3 692 575
	II. 5. Suivi et évaluation des activités et collecte des informations socio-économiques de base auprès des bénéficiaires du SPRPB-2 et développement des outils	9 102 424	2016	GOUV	Fonct	607	9 102 424
	II 6. Renforcement des capacités des Maires et des élus locaux	9 838 159	2016	GOUV	11	607	9 838 159
	II. 7. Organisation de deux sessions du Comité de Pilotage et 04 sessions du comité d'évaluation des projets et du Secrétariat Technique)	11 433 536	2016	GOUV	Fonct	607	11 433 536
	II. 8. Production et diffusion d'un vidéo reportage sur les réalisations du SPRPB-2	2 147 079	2016	GOUV	Fonct	607	2 147 079
	II. 9. Finalisation de l'implantation de l'unité d'extraction d'huile d'avocat	16 292 693	2016	GOUV	Autres	607	16 292 693
	II. 10. Confection des outils d'information et de promotion du Sous-programme	7 777 347	2016	GOUV	Fonct	607	7 777 347
	II. 11. Participation aux foires conférences et comices	4 364 449	2016	GOUV	Fonct	607	4 364 449
	II. 12. Assurer le fonctionnement de l'unité de gestion de l'huilerie de Mbouda	0	2016	GOUV	Autres	607	0

Statistiques sur les requêtes des projets de filières disponibles pour le financement par Commune et par an

2014

Commune	Requêtes/Projets
Batouri	Création d'une provenderie
	Elevage et commercialisation de 9000 poulets de chair
	Transformation de l'arachide en pâte
Mbouda	Extraction et commercialisation d'huile essentielle d'avocat
	Production des boutures améliorées et des cossettes de manioc
	production des semences améliorées de pommes de terre
Fonfuka	Projet des filières bovines, manioc et huile de palme
Muyuka	Production de poussins d'un jour
Lagdo	Production de riz irrigué et pluvial
	Production de maïs
	Pêche de poisson
Dir	Production de maïs
	Production de manioc
	Élevage bovin
Bibemi	Elevage de petits ruminants
	Production de maïs
	Production de sorgho
Maga	Production de riz pluvial
	Production de sorgho
	Pêche de poisson
Obala	Complexe avicole
	Production de maïs
	Production de manioc
Mvengue	Production de manioc
	Production de banane plantain
	Elevage de poulets de chair
Okola	Production de maïs
	Production de manioc
	Elevage de porcs
Manjo	Élevage de poulets
	Elevage de porcs
	Production de maïs
Total	32 requêtes pour 12 Communes

2015

COMMUNES	NOMBRE DE PROJETS ELABORES
NDOUKOUL A	07 projets dont 05 pour la filière mil, 01 pour la filière maïs et 01 concernant les trois spéculations.
MINDIF	14 projets dont 11 pour l'embouche bovine, 01 pour la filière laitière et 02 concernant l'oignon

TOULOUM	09 projets dont 07 projets de production et commercialisation du riz et de 02 projets d'élevage de petits ruminants
YAGOUA	04 projets dont 02 pour l'embouche bovine, un pour la transformation de manioc et 01 pour la filière laitière
BOGO	26 projets dont 12 de sorgho sp, 08 d'embouche bovine, 01 de maïs, 04 de niébé et 01 d'oseille de guinée
NGANHA	29 projets dont 27 pour la filière maïs et 02 pour le haricot
REY-BOUBA	35 projets dont 29 projets de maïs et 06 projets d'embouche bovine
DEMBO	22 projets dont 20 projets de production et commercialisation de maïs, 01 projet de production de soja et 01 projet d'embouche bovine
BIBEMI	21 projets en cours de finalisation dont 20 pour la filière maïs et 01 pour l'embouche bovine
BARNDAKE	09 projets dont 06 de maïs et 03 de riz
PITOA	33 projets dont 31 pour la filière maïs, 01 pour le sorgho et 01 pour l'oignon
NGONG	15 projets dont 05 pour la filière maïs, 02 pour l'arachide, 02 projets de riz, 05 pour l'oignon et 01 concernant le beurre de karité
Total	224 projets de filières élaborés dans 12 Communes

2016

Adamaoua	trois requêtes par commune dans les communes de Djohong, Belel, et Ngaoundéré 1er
Nord	trois requêtes dans la commune de Baschéo
NW	trois requêtes par commune dans les communes de Mbiame, Nwa, Benakuma,
SW	trois requêtes par commune dans les communes de Kumba 1,2,3, Mbongue, Buea,
Ouest	trois requêtes par commune dans les communes de Babadjou, Fokoue, Tonga, Kekem, Bangou),
Centre	trois requêtes par commune dans les communes de Evoudoula, Mbalmayo, Bafia, Matomb, Ombessa, Makenene, Ntui, Bokito, Dzeng, Mbangasina, Okola, Ebebda,
Littoral	trois requêtes par communes dans les communes de Melong, Njombe-Penja, Loum, Manjo
Sud	trois requêtes par commune dans les communes de Sangmélina, Méyomessi, Ebolowa 1, Ebolowa 2, Ngoulmakong)
Est	trois requête par commune dans les communes de Bertoua, Ndiang, , Dimako, Ngoura, Belabo, Batouri).
Total	132 requêtes pour 44 Communes

Liste des personnes rencontrées

N°	Nom(s) et prénom(s)	Institution/Groupe/Titre	Lieu	Contact
1.	M. Vincent GWETH	CTP SPRPB-II	Yaoundé	
2.	M. Martin NZIE LHO	Assistant Représentant Résident Chef Unité Développement Durable (PNUD)	Yaoundé	
3.	M. Pierre BALOMOG	Chargé Suivi Evaluation SPRPB-2	Yaoundé	
4.	M. Alain ATSOMOTSI MBIDA	DNP Pi SPRPB-II (MINEPAT)	Yaoundé	
5.	M. HAOUA Basga	GIC ALAO ASSUMOU (Maga)	Maga	
6.	Mme LABARA Diona	GIC Chantale (Maga)	Maga	
7.	M. DIONIA ESATIE	GIC Till siipar (Maga)	Maga	
8.	M. AHNA Paul Désiré	GIC ALAOSSOUKOU (Maga)	Maga	
9.	M. ADRAMAN MAHAMAT AHINA	Association des jeunes (Maga)	Maga	
10.	TIRKI Mathieu	GIC Barka (Maga)	Maga	
11.	M. HIRIHIRI EDIBE Robert	Gestionnaire CEOCA (Maga)	Maga	
12.	M. DOUBLA GREING	Responsable technique CEOCA (Maga)	Maga	
13.	M. AFOUDA APESUE B.	4ème Adjoint Maire (Maga)	Maga	
14.	SADJO DANSOULA	A1 Moïse	Moulvoudaye	6 64 84 68 13
15.	BINGWE Alphonse	Resp. CEOCA Monhondeje fonceur 86 @gmail.com	Moulvoudaye	6 98 65 58 58
16.	LAWA TAOUKISSAM Giscard	S. Etat Civil	Moulvoudaye	6 61 18 08 36
17.	OUMAROU DJINGUI	S. Etat civil	Moulvoudaye	6 93 82 73 88
18.	DJONGNEBA Mystère	S. Etat civil	Moulvoudaye	6 90 96 83 06
19.	SAIDOU BLAZOA	S - Accueil	Moulvoudaye	6 55 55 39 17
20.	CHELSOU RESSALA	Gic Narral Ninwal	Moulvoudaye	6 66 71 29 16
21.	SANGOUGARA Alfred	Gic Jeunes Agriculteurs de Banka	Moulvoudaye	6 96 30 36 52
22.	MBENI MATHIOU	Gic REAL	Moulvoudaye	6 94 81 51 56
23.	MAOAMA Martine	Gic Charité de YAHAGA	Moulvoudaye	6 66 05 11 39
24.	KAOMAÏLA	Gic TAEDO de TOUPOUIR	Moulvoudaye	6 98 99 37 60
25.	NDAWA MEKREO	Conseiller du Gic Taïbong de Guahaga	Moulvoudaye	6 60 70 37 26 6 90 03 40 10
26.	BASGA Pascal	Gic GANT BALLI	Moulvoudaye	6 66 71 55 03
27.	KAOUMAILA AUGUSTIN DAKREO	Gic RACHOWA DE BIHORE- DARAM	Moulvoudaye	6 64 33 77 12/6 97 82 73 13
28.	YAYA ABBAKOURA	Gic KOUTAL	Moulvoudaye	6 95 91 66 94
29.	HABIBA ABBASCHI	Gic REOUBENAR	Moulvoudaye	6 96 02 82 62
30.	HADJA ASTA HAMADOU	Gic REWBE WARROUBE	Moulvoudaye	6 96 57 35 56
31.	YAYA BELLO	Gic SARKN MAYEL SANZA	Moulvoudaye	6 97 73 88 55
32.	KOSGA Jean pierre	Gic NARRAL NESAGRO- ELEVEURS DE Ndinwal Daron	Moulvoudaye	6 69 87 07 56

33.	MAÏROUSKOU	Membre CEOCA	Moulvoudaye	6 98 22 68 64
34.	YAI GREO	Membre CEOCA	Moulvoudaye	6 62 69 37 04
35.	NDJONWANS	Représentant Sous-Préfet	Touloum	6 97 81 28 24
36.	WOWE	A1 Maire	Touloum	6 96 49 05 02
37.	DJONWANG Bienvenu	Responsable Etat Civil	Touloum	6 63 94 22 94
38.	HOULI Robert	Responsable Lamido	Touloum	6 62 10 19 18
39.	KANDEBE	Responsable Radio Tchalildi	Touloum	6 96 68 79 16
40.	MANG-IGUI	Gic CRONG-TCHOO	Touloum	6 97 59 68 58
41.	Maïssoula M.T	Gic TAWA	Touloum	6 96 88 04 70
42.	YING YANG ADAMOU	CEOCA	Touloum	6 91 25 50 19
43.	MAKNE NENTOING	Gic SEPELE	Touloum	6 97 97 31 88
44.	LAMO Simon	Association volontaire NANAWA	Touloum	6 90 27 99 74
45.	ADJON Philémon	Gic HAÏGWEWA	Touloum	6 68 88 15 82
46.	FAIWA BAIKMO Félix	UNION DES Gics TAÏSSEKARA de LIOUDE	Touloum	6 97 72 09 26
47.	WANE ASTA	Gic POUINGO	Touloum	6 79 71 06 82
48.	Djakwang Emmanuel	Gic Ourching	Touloum	6 69 36 67 67
49.	FOURI GARANDS Fubert	CEOCA	Touloum	6 75 17 03 05
50.	WABA Marcelline	Gic POUIWEGO de SAUTSAÏ	Touloum	6 64 80 54 25
51.	WANGSO Pierre	Représentant Gic KAKAM	Touloum	6 69 38 27 92
52.	DAIDOUWE Delphine	Délégué du Gic Douala	Touloum	6 56 26 11 18
53.	KAODAI DJAGUE	Gestionnaire CEOCA	Touloum	6 99 75 09 37/6 96 87 79 03
54.	ABDOULAYE HAYATOU	Représentant LAMIDO de BIZILI	Touloum	6 95 11 04 02

Références bibliographiques

1. AFD : Evaluation du Programme national de développement participatif (PNDP) – C2D Cameroun, Ex-Post (Evaluation de l'AFD), Juillet 2016
2. AFD : Améliorer la compétitivité des exploitations familiales au Cameroun : quels impacts ?, Ex-Post (Evaluation de l'AFD), Août 2017
3. République du Cameroun – PNUD : Plan de Travail Annuel 2013 SPRPB-2, 2013
4. République du Cameroun – PNUD : Plan de Travail Annuel 2014 SPRPB-2, 2014
5. République du Cameroun – PNUD : Plan de Travail Annuel 2015 SPRPB-2, 2015
6. République du Cameroun – PNUD : Plan de Travail Annuel 2016 SPRPB-2, 2016
7. République du Cameroun – PNUD : Plan de Travail Annuel 2017 SPRPB-2, 15 février 2017
8. MINEPAT – PNUD : Rapport d'activités /Année 2013, SPRPB-2
9. MINEPAT – PNUD : Rapport d'activités /Année 2014, SPRPB-2

10. MINEPAT – PNUD : Rapport d'activités /Année 2015, SPRPB-2
11. MINEPAT – PNUD : Rapport d'activités /Année 2016, SPRPB-2
12. Vincent KOUETE : La problématique du financement des PME au Cameroun, Article paru dans le Bulletin trimestriel du GICAM
13. République du Cameroun, Système des Nations Unies au Cameroun : L'avenir que nous voulons, Rapport des consultations nationales pour l'agenda post 2015 au Cameroun ; Août 2013
14. MINEPAT : Impact de la crise sécuritaire aux frontières sur l'économie camerounaise, décembre 2014
15. UNHCR : Cameroun Extrême Nord : Qui Fait Quoi Ou ? (au 13 juillet 2015)
16. République du Cameroun, Système des Nations Unies au Cameroun : UNDAF 2013-2017
17. République du Cameroun, Système des Nations Unies au Cameroun : UNDAF 2018-2020